

Eindrapport rekenkamercommissie Harlingen

**Altijd antwoord? Doelen en prestaties van het
klantencontactcentrum.**

April 2016

Inhoud

1.	INLEIDING	1
1.1	DIENTVERLENING EN HET KLANTCONTACTCENTRUM IN HARLINGEN	1
1.2	ONDERZOEKSVRAGEN	2
1.3	ONDERZOEKSAANPAK	3
1.4	LEESWIJZER	3
2.	KARAKTERISTIEK VAN HET DIENSTVERLENINGSBELEID.....	4
3.	RECHTMATIGHEID	6
3.1	INLEIDING	6
3.2	BEVINDINGEN	6
3.3	CONCLUSIE.....	7
4.	DOELTREFFENDHEID.....	8
4.1	INLEIDING	8
4.2	GEMEENTELIJKE DOELSTELLINGEN	8
4.3	PRESTATIES KCC	11
4.4	CONCLUSIE.....	15
5.	DOELMATIGHEID.....	17
5.1	INLEIDING	17
5.2	HET OPZETTEN VAN HET KCC.....	17
5.3	HUIDIGE WERKWIJZE	18
5.4	FINANCIËN EN EFFICIENCY.....	19
5.5	CONCLUSIE.....	20
6.	ROL VAN DE RAAD	22
6.1	INLEIDING	22
6.2	INVULLING VAN DE ROL.....	22
6.3	CONCLUSIES EN TOETSING	23
7.	CONCLUSIES	24
8.	AANBEVELINGEN.....	26
9.	BESTUURLIJK WEDERHOOR.....	27
10.	NAWOORD.....	29
	BIJLAGE 1: OVERZICHT DEELVRAGEN	30
	BIJLAGE 2: NORMENKADER.....	31
	BIJLAGE 3: OVERZICHT GEÏNTERVIEWDE PERSONEN	32

1. Inleiding

1.1 Dienstverlening en het klantcontactcentrum in Harlingen

De rekenkamercommissie Harlingen heeft onderzoek laten uitvoeren naar de dienstverlening door het klantencontactcentrum van de gemeente. Dit onderzoek is uitgevoerd door onderzoeksbureau Pro Facto, in samenwerking met onderzoeksbureau Lexnova. In deze rapportage vindt u de onderzoeksbevindingen en de conclusies en aanbevelingen.

Van alle overheden staat de gemeente van oudsher het dichtst bij burgers en bedrijven. Voor de meeste mensen is de gemeente de overheidsorganisatie waarmee ze het vaakst contacten hebben. Van hele praktische zaken als het aanvragen van een vergunning voor een verbouwing of de aangifte van een geboorte tot vragen over lokaal of lokaal uitgewerkt landelijk beleid: men moet er voor bij de gemeente zijn. Al deze contacten kunnen vanuit het perspectief van de gemeente gevat worden onder het begrip dienstverlening.

Hoewel er tussen overheid en burger altijd een gezagsverhouding bestaat, is tegelijkertijd de wijze waarop het onderlinge contact verloopt (vragen worden beantwoord, informatie, diensten en beschikkingen worden verstrekt) een professionele 'transactie', die volgens algemene regels van klantvriendelijkheid en klantgerichtheid kan worden ingericht. Dat was althans de leidende gedachte van een landelijke beweging die sinds ongeveer 2005 aandacht vroeg voor een systematische benadering van dienstverlening bij overheden. Werd vroeger dienstverlening met alle goede bedoelingen vooral als een 'natuurlijke' zaak van de afzonderlijke afdelingen gezien, daar wordt deze tegenwoordig ingericht als 'zelfstandig' onderdeel dat werkt met een centrale regie en uniforme kwaliteitseisen. Het algemeen gebruikte middel daarvoor is het klantencontactcentrum (KCC). Deze toegangspoort voor de burger tot de overheid werkt volgens het principe van een front- en backoffice: een centrale plaats, onafhankelijk van een beleidsterrein, waar de burger zijn vraag kan stellen of aanvraag kan deponeren, in combinatie met een door dat contactcentrum geregisseerde afhandeling in de gemeentelijke organisatie.

Deze klantencontactcentra waren er niet van de ene op de andere dag. De gemeente Harlingen is sinds 2008 bezig uitvoering te geven aan deze visie op dienstverlening. In 2009 is in dit kader het rapport *Antwoord@? Even Harlingen bellen* opgesteld, waarin de ambities en het uitvoeringsprogramma zijn geformuleerd. Sindsdien is de gemeente stapsgewijs gaan werken volgens het front- en backofficeprincipe. De gemeente beschikt sinds 2011 over een 'team KCC' dat verantwoordelijk is voor de eerste afhandeling van vragen en voor de doorgeleiding van een deel van de (aan)vragen.

Dit onderzoek vormt een tussenbalans waarin de resultaten vergeleken worden met de ambities en wordt gekeken naar hoe de gemeente beleidsmatig en besluitvormend met het thema dienstverlening (in relatie tot het KCC) is bezig geweest. Een dergelijk onderzoek heeft zoals bijna altijd bij rekenkameronderzoek uiteindelijk een 'lerende' functie: met de resultaten kunnen aanbevelingen worden geformuleerd voor de verdere verbetering van dienstverlening.

1.2 Onderzoeksvragen

Het onderzoek beoogt duidelijkheid te geven over de wijze waarop het KCC in Harlingen tot stand is gekomen, is ingericht en welke resultaten het behaalt. Deze doelen vallen onder de algemene noemer van dit rekenkameronderzoek naar de rechtmatigheid, doeltreffendheid en doelmatigheid van het dienstverleningsbeleid en de uitvoering daarvan in de vorm van het KCC. Onder deze drieslag zijn de diverse aspecten van het onderzoek, zoals die tot uiting komen in de deelvragen, gerubriceerd. Bij dit alles besteden we bovendien afzonderlijk aandacht aan de rol van de raad, hoewel die in feite ook valt onder rechtmatigheid, doeltreffendheid en doelmatigheid. De centrale vraag van dit onderzoek is al met al:

Wat is de rechtmatigheid, doeltreffendheid en doelmatigheid van (de implementatie van) het klantcontactcentrum van de gemeente Harlingen en hoe heeft sturing door de gemeenteraad plaatsgevonden c.q. kunnen plaatsvinden?

De centrale vraag is onderverdeeld in deelvragen, gerubriceerd in de aandachtsvelden rechtmatigheid, doeltreffendheid, doelmatigheid en rol van de raad. De deelvragen zijn te vinden in bijlage 1. De aandachtsvelden zullen nader worden toegelicht in de desbetreffende hoofdstukken. In die hoofdstukken volgen we in grote lijn de deelvragen, aan de hand waarvan we een beeld schetsen van onze bevindingen. In de praktijk bleek dat voor de beantwoording van sommige vragen niet voldoende informatie voorhanden was. Om die reden is niet aan elke vraag (evenveel) aandacht besteed, zoals zal blijken in het onderzoeksverslag. De kernvragen voor een afgewogen oordeel over rechtmatigheid, doelmatigheid en doeltreffendheid echter komen ruimschoots aan de orde.

Met de deelvragen corresponderen normen: de vragen veronderstellen een normatieve opvatting over wat de juiste of wenselijke handelwijze of gang van zaken is. Doorgaans zijn dergelijke normen gebaseerd op gangbare opvatting over behoorlijk bestuur, effectief beleid en efficiënt management. Het doel van het normenkader is om de feitelijke onderzoeksbevindingen te toetsen en van een oordeel te voorzien, zodat uiteindelijk de hoofdvraag naar de rechtmatigheid, doeltreffendheid en doelmatigheid beantwoord kan worden. Het normenkader vindt u in bijlage 2.

Een KCC vormt de toegangspoort tot de gemeente. Het uitgangspunt van het onderzoek naar de werking en resultaten van het KCC is dat we ons richten op het zogenaamde 'eerste klantcontact' van een klant (burger). 'Eerste' heeft hier betrekking op een 'nieuwe zaak', waarbij zaak kan staan voor de volle breedte van simpele vragen tot aanvragen van een product. Dat betekent dat de afwikkeling van eventuele vervolgpcedures in een zaak buiten beschouwing blijft, ook als het KCC daar een rol in speelt.

Het resultaat van de toetsing per aandachtsveld vermelden we aan het slot van de desbetreffende hoofdstukken. Per aandachtsgebied resumeren en beoordelen we de onderzoeksresultaten aan de hand van het normenkader. We geven dit oordeel weer in een tabel:

NORMEN DOELTREFFENDHEID	BEVINDING
Norm X	-
Norm Y	+
Norm Z	+/-

Het voordeel van een tabel is dat in één oogopslag het onderzoeksresultaat zichtbaar wordt. Het nadeel is dat in een tabel geen plaats is voor nuance. In werkelijkheid is een positief,

negatief of neutraal oordeel over een bepaalde deelvraag een kwestie van een afweging tussen verschillende zaken die deels goed en deels minder goed of slecht verliepen. Deze afweging is terug te vinden in de tekst.

1.3 Onderzoeksaanpak

We hebben in de uitvoering van het onderzoek gebruik gemaakt van documentstudie en interviews. De voornaamste documenten bestonden uit landelijke nota's, beleidsdocumenten van de gemeente Harlingen, raadsstukken, resultaatonderzoeken (benchmarks) en collegestukken. De geïnterviewden zijn medewerkers van de gemeente die betrokken zijn bij de dienstverlening in brede zin (zowel van het team KCC als in andere afdelingen of teams), leidinggevend, verantwoordelijke portefeuillehouder en een delegatie van raadsleden. Het overzicht van respondenten vindt u in bijlage 3. Het conceptrapport is voor wederhoor aan de ambtelijke organisatie en vervolgens na aanpassing vastgesteld door de rekenkamercommissie en aan de raad aangeboden. Het onderzoek en de rapportage hebben plaatsgevonden in de periode oktober 2015 – januari 2016.

Het onderzoek is uitgevoerd door onderzoeksbureau Pro Facto uit Groningen in samenwerking met Lexnova. Het onderzoeksteam bestond uit mr. Niko Struiksma (projectleider), dr. Harold van Dijk en ir.drs. Bieuwe Geertsema.

1.4 Leeswijzer

In hoofdstuk 2 geven we een korte inhoudelijke typering van het dienstverleningsbeleid in de gemeente Harlingen: waaruit bestaat dit en hoe is het tot stand gekomen? In de hoofdstukken 3 tot en met 5 brengen we beleid en uitvoering van het KCC en de rol van sommige actoren in beeld. De hoofdstukken behandelen achtereenvolgens de rechtmatigheid, doeltreffendheid en doelmatigheid. Aan de hand van het normenkader trekken we deelconclusies, die we beschrijven aan het slot van deze hoofdstukken. In hoofdstuk 6 kijken we naar de kaderstellende en controlerende rol van de raad inzake de gemeentelijke dienstverlening. In hoofdstuk 7 maken we aan de hand van samenvattende conclusies de balans op van het dienstverleningsbeleid en de uitvoering in het klantencontactcentrum, om daar in hoofdstuk 8 aanbevelingen voor de verdere ontwikkeling van beide aan toe te voegen.

2. Karakteristiek van het dienstverleningsbeleid

In dit hoofdstuk geven we een korte beschrijving van de ontwikkeling van het beleid voor het KCC in Harlingen, aan de hand van de belangrijkste bestuurlijke documenten. Op deze documenten gaan we inhoudelijk dieper in de volgende hoofdstukken.

Aandacht voor dienstverlening door de overheid is er landelijk vanaf ongeveer 2005. Dat resulteert in een serie rapporten en convenanten, waarvan de belangrijkste zijn:

- *Publieke dienstverlening, professionele gemeenten* (juni 2005)
- *Samen aan de slag. Bestuursakkoord rijk en gemeenten* (juni 2007)
- *Overheidsbrede implementatieagenda voor dienstverlening en e-overheid* (april 2011)

De ambities die hierin worden geformuleerd zijn voor vrijwel alle gemeenten in Nederland aanleiding om programma's te starten die gericht zijn op verbetering van de dienstverlening volgens dit spoorboekje. De eerste tastbare resultaten van die programma's zijn beleidsdocumenten waarin de eigen ambities, veelal in termen geformuleerd die zijn overgenomen uit de landelijke programma's, en een uitvoeringstraject zijn opgenomen.

In Harlingen is dat het beleidsplan *Antwoord@? Even Harlingen bellen!* (hierna: *Antwoord*) dat in 2009 is opgesteld met hulp van een extern bureau en waarvan het eerste deel (het beleid) is vastgesteld door de gemeenteraad in januari 2010. Vanaf dat moment kon worden begonnen met de uitvoering van het beleid.

In maart 2011 heeft het college de routekaart KCC vastgesteld, waarin gekozen wordt voor een bepaald scenario voor het KCC. De afhandeling van publieksvragen dient in dat scenario te verlopen volgens het principe van een eerste, tweede en derde lijn. In wezen bepaalt dit de rolverdeling tussen KCC en vakafdelingen. Het scenario behelst een eindbeeld waar in de komende jaren naar toe moet worden gegroeid. Het voorstel noemt een ontwikkeltraject dat loopt tot 2015. Met het voorstel wordt ook een projectorganisatie in het leven geroepen die verantwoordelijk is voor het te behalen resultaat.

In 2011 stelt de gemeente een kwaliteitshandvest vast. Onder de noemer *Onze beloften aan u* maakt de gemeente afspraken over de snelheid van dienstverlening langs de verschillende kanalen. In juni 2012 besluit het college tot verruiming van de openingstijden van de balie, om zo een betere invulling te geven aan het streven naar goede bereikbaarheid en, in het algemeen, een betere dienstverlening.

Vanaf de programmabegroting van 2011 krijgen de ontwikkeling van dienstverlening en KCC een plek in een bijzonder programma, te weten Dienstverlening. Het algemene program-madoel is de realisering van de ambities van het beleidsplan *Antwoord*. Dat doel blijft gehandhaafd in de daaropvolgende begrotingsjaren. Concrete stappen die de raad in 2012 wil zetten, zijn: een centrale huisvesting voor het KCC, vervanging van de telefooncentrale en trainingen voor baliemedewerkers. In 2013 zijn dat onder meer beschrijving van producten en processen en de invoering van het algemene +14-nummer.

Ook in de programmabegroting van 2015 wordt het beleidsplan *Antwoord* nog steeds als leidend voor de ontwikkeling van het KCC gezien, dat kennelijk in dat jaar nog niet is voltooid. Een nieuwe ontwikkeling zijn de transities in het sociale domein. Hoewel de dienstverlening op dit terrein de verantwoordelijkheid is van een gemeenschappelijke (=intergemeentelijke) sociale dienst, moeten volgens de programmabegroting inwoners van Harlingen gewoon verder geholpen kunnen worden door het KCC. Verder vermeldt deze begroting het feit van de aanschaf van een ICT-voorziening waarmee klantvragen geregistreerd en gevolgd kunnen worden. De programmabegroting van 2016 zegt niets meer over de dienstverlening in het sociale domein.

In de besluitvorming is het KCC steeds gezien als een 'groeimodel'. Daarmee benadrukt de gemeente dat het ideaalbeeld van dienstverlening niet in één keer, vanaf een bepaald moment gerealiseerd kan worden. Er is een traject nodig van ontdekken wat de beste manier is om het doel te halen. Dat heeft deels te maken met het feit dat de nieuwe manier van werken afhankelijk is van technische oplossingen die gaandeweg beschikbaar dienen te komen. Maar het heeft zeker ook te maken met het feit dat bij dienstverlening een groot deel van de organisatie betrokken is en er tijd nodig is om alle onderdelen goed op elkaar aan te laten sluiten. Al met al is het KCC momenteel nog volop in ontwikkeling.

3. Rechtmatigheid

3.1 Inleiding

Het aandachtsveld rechtmatigheid houdt strikt genomen in dat gekeken wordt naar overeenstemming van beleid en uitvoering met wet- en regelgeving. Nu is op dienstverlening in het algemeen en KCC's in het bijzonder geen wetgeving van toepassing. Dat betekent dat werken zonder KCC of een daarop gelijkend concept niet onrechtmatig is. Wel zijn er bestuursakkoorden gesloten en andere landelijke afspraken gemaakt, waar de gemeente min of meer aan gebonden is. In het onderzoek vormen deze afspraken het kader voor de rechtmatigheidstoets. Van belang zijn ook de eigen kaders die gemeenteraad en in aansluiting daarop het college stellen. Gekeken zal worden in hoeverre de ontwikkeling van het KCC in lijn was met deze kaders, voor zover voorhanden. Op de rol van de raad zal nader worden ingegaan in hoofdstuk 6.

3.2 Bevindingen

Zoals gezegd is op de invoering van KCC's geen wetgeving van toepassing, maar gaat het om onderlinge afspraken van gemeenten en Rijk en richtlijnen voor de uitvoering van die afspraken.

De drie belangrijkste richtinggevende landelijke documenten zijn reeds genoemd in hoofdstuk 3. Hieronder geven we de hoofdpunten weer uit die documenten, voor zover die betrekking hebben op de verbetering van dienstverlening door middel van een KCC.

Publieke dienstverlening, professionele gemeenten (juni 2005):

- De klant staat centraal: gemeenten werken aanbod gestuurd en vraaggericht
- Gemeenten passen 'multichanneling' toe, zorgen voor een centraal telefoonnummer en sturen op zo groot mogelijk gebruik van websites
- Er wordt volop gebruik gemaakt van ICT-toepassingen en de kennis en kunde daarvoor is aanwezig
- Gemeenten werken optimaal samen met ketenpartners in dienstverlening
- Gemeenten maken gebruik van shared services

Samen aan de slag. Bestuursakkoord rijk en gemeenten (juni 2007):

Dit akkoord bevat een onderdeel over dienstverlening, onder het kopje 'de inzet van e-overheid'. Dit doelde op het gebruik van digitale hulpmiddelen door de gemeente om de dienstverlening te verbeteren. Het ging hierbij om een aantal programma's:

- Ontwikkeling van e-overheid in diverse sectoren, zoals ruimtelijke ordening en het sociale domein
- Realisering van 'generieke e-overheidsvoorzieningen': basisregistraties
- Ondersteuning van gemeenten bij de ontwikkeling en implementatie van e-overheid
- Overheden kiezen in hun ICT-strategie voor het bij voorkeur gebruik maken van 'open standaarden'
- Gemeenten werken aan het inrichten van KCC's

Overheidsbrede implementatieagenda voor dienstverlening en e-overheid (i-NUP) (april 2011)

Deze agenda is gericht op voortzetting van de reeds in gang gezette programma's en bevat een implementatieagenda. De ontwikkeling van dienstverlening en e-overheid door gemeenten wordt omschreven als 'niet vrijblijvend, maar gekoppeld aan een resultaatverplichting'. De ontwikkelagenda bestaat uit de volgende punten:

- Front office van de e-overheid voor burgers
- Front office van de e-overheid voor bedrijven
- Het stelsel van basisregistraties
- Implementatieondersteuning voor gemeenten ('operatie NUP')

In aansluiting op deze afspraken heeft de raad van Harlingen in 2010 het beleidsplan *Antwoord* vastgesteld als richtinggevend kader voor een nieuwe manier van organiseren van de gemeentelijke dienstverlening, volgens het principe van een KCC. *Antwoord* bevat daarnaast een uitvoeringsplan dat niet door de raad is vastgesteld, maar alleen door het college, overeenkomstig de onderscheiden bevoegdheden van beide bestuursorganen. Het beleidsplan noemt een aantal door een KCC te realiseren basisambities voor de dienstverleningskwaliteit. Deze zijn grotendeels geformuleerd als 'klantwaarde', met andere woorden ze zeggen iets over wat de klant mag verwachten van de gemeente. Deze richtinggevend ambities komen in het vervolg van dit rapport uitgebreid aan de orde.

3.3 Conclusie

De conclusie op basis van deze documenten is dat de ontwikkeling van het KCC in Harlingen geheel in lijn is met de ontwikkeling die in deze kaders is voorzien. De basis is de verlegging van het perspectief van organisatie naar klant: het gaat erom de klantvraag goed te kunnen afhandelen, opdat de klant niet zelf op zoek hoeft te gaan naar een antwoord. De organisatie neemt de verantwoordelijkheid voor een correcte en snelle afhandeling, vanaf het moment dat de vraag gesteld is. Met dit uitgangspunt is het vervolgens de opgave om een zodanige organisatie in te richten dat deze ambitie ook waar gemaakt kan worden. Deze ambities en ontwikkelingsrichting worden in het plan *Antwoord* door de gemeente omarmd.

Weliswaar zijn bepaalde doelen op de achtergrond geraakt of bijgesteld, maar dat is gezien het tijdstip waarop deze ambities werden geformuleerd niet verwonderlijk. Bij de feitelijke uitwerking, maar ook door nieuwe ontwikkelingen zijn andere accenten gelegd. In het algemeen kan geconstateerd worden dat het perspectief wat meer is verschoven van 'elektronische overheid' naar een overheid die klantgerichter is georganiseerd dan voorheen (en daarbij gebruik maakt van digitale middelen). Werd voorheen het doel van betere dienstverlening sterk geïdentificeerd met digitalisering, tegenwoordig wordt ingezien dat een klantgerichte organisatie veel meer vergt dan inzet van digitale hulpmiddelen.

NORMEN RECHTMATIGHEID	BEVINDING
De ontwikkeling van het KCC voldoet aan (lokale) regelgeving	+
De ontwikkeling van het KCC voldoet aan door de raad gestelde kaders	+
De ontwikkeling van het KCC voldoet aan landelijke kaders	+

4. Doeltreffendheid

4.1 Inleiding

De doeltreffendheid heeft betrekking op de vraag of de beoogde beleidsdoelen worden behaald. In dit onderzoek wordt die doeltreffendheid gerelateerd aan de doelstellingen die de gemeente zichzelf heeft gesteld, met behulp van onderzoeken die de gemeente zelf heeft laten uitvoeren. De vergelijking met de situatie 'voorafgaand' aan het nieuwe beleid is gebaseerd op indrukken van betrokkenen.

Deze benadering van doeltreffendheid brengt met zich mee dat we ons richten op de ambities van de gemeente en de mate waarin deze precies en meetbaar ('SMART')¹ zijn geformuleerd. Daarbij besteden we ook aandacht aan de eventuele bijstelling of wijziging van doelstelling in de loop van de ontwikkeling van het KCC. (4.2) Vervolgens wordt gekeken naar de relatie tussen deze ambities en het resultaatonderzoek, alsmede naar de uitkomsten van dat resultaatonderzoek: haalt de gemeente haar doel? In 4.4 vatten we de resultaten samen.

4.2 Gemeentelijke doelstellingen

De gemeentelijke doelstellingen ten aanzien van dienstverlening en vraagafhandeling in een KCC zijn te vinden in een drietal documenten, die zijn vastgesteld in de periode van 2009 tot 2011. Het betreft achtereenvolgens het beleidsplan *Antwoord*, het gemeentelijke kwaliteitshandvest *Onze beloften aan u* en het advies *Routekaart KCC* (vastgesteld door het college).

Beleidsplan 'Antwoord'

De hoofddoelstelling van de dienstverlening is het reeds genoemde: '80% van de klantvragen bij het eerste klantcontact goed afhandelen', waarbij 'goed' is gespecificeerd als 'in één keer van het juiste antwoord voorzien'. Het document noemt de volgende uitwerking van deze doelstelling:

- Maximaal één keer doorverwijzen van de klant (in de overige 20% van de gevallen).
- De klant krijgt via elk kanaal hetzelfde antwoord.
- De gemeente bereikt de 'fase drie-doelstellingen' uiterlijk in 2011, waarbij fase drie verwijst naar de landelijk gedefinieerde fases van verbetering van dienstverlening. Fase drie staat in grote lijnen voor een volledig geoutilleerd KCC, waarin alle kanalen zijn geïntegreerd en dat over alle relevante klant- en productinformatie beschikt. Deels overlappen de fase-driedoelen die hiervoor genoemde doelen.

Naast deze algemene ambities formuleert het beleidsplan talloze subdoelstellingen, die gezien kunnen worden als nadere uitwerking en detaillering. Deze doelstellingen hebben voor een groot deel een 'technisch' karakter, in die zin dat ze omschrijven welke hulpmiddelen de organisatie gaat inzetten, i.c. waarover ze gaat beschikken om de dienstverlening op het gewenste niveau te brengen. Deze subdoelen kunnen in relatie tot de hoofddoelstelling

¹ SMART staat voor: specifiek, meetbaar, acceptabel, realistisch en tijdgebonden. We kijken in eerste instantie dus vooral naar de eerste twee eisen, te weten specifiek en meetbaar. Verderop komen ook de tijdgebondenheid van de hoofddoelstelling en de vraag of die realistisch is aan de orde.

gezien worden als middelen om het doel te bereiken. We hebben ons in het onderzoek gericht op de hoofddoelstellingen.

In hoeverre zijn deze doelstellingen specifiek en meetbaar geformuleerd? De hoofddoelstelling bevat een aantal termen die niet voor zich spreken. Zo is het de vraag wat het 'eerste klantcontact' is. Dat is tenminste deels afhankelijk van het gekozen kanaal. In de praktijk is er bij telefonisch contact vaak sprake van meerdere personen met wie de klant contact heeft en soms ook van terugbellen. Vervolgens is het de vraag wat 'goed' inhoudt. Dit is gespecificeerd tot 'in één keer van het juiste antwoord voorzien'. In de praktijk betekent dit niet dat het antwoord in alle gevallen daadwerkelijk gegeven is. Bij contact per e-mail of brief bestaat het antwoord namelijk vaak uit de mededeling dat binnen een zekere termijn antwoord volgt. Bovendien is het 'juiste antwoord' in de praktijk nogal eens: een antwoord waarmee de klant tevreden is. De 80%-norm ten slotte is weliswaar meetbaar geformuleerd, maar die meetbaarheid is sterk afhankelijk van de vraag of en hoe het verloop van klantcontacten wordt geregistreerd.

Over de meetbaarheid en specificiteit van de overige ambities kan het volgende worden opgemerkt. Het 'maximaal één keer' doorverwijzen laat strikt genomen in het midden of de klant vervolgens weer zelf het initiatief moet nemen of niet. Bovendien is niet precies duidelijk wat 'doorverwijzen' inhoudt. Of de klant via elk kanaal hetzelfde antwoord krijgt is een helder streven, maar in de praktijk moeilijk te meten. Veel vragen, vooral die het puur informatieve karakter ontstijgen, hebben een eenmalig karakter en worden dus maar langs één kanaal gesteld. De fase-drieambities omvatten deels de overige ambities. Het bereiken van fase drie wordt met een tijdstip verbonden (2011) en is in die zin meetbaar.

Hoewel de gewenste richting duidelijk is, is bij nader inzien op het SMART-gehalte van de doelstellingen van het beleidsplan dus het een en ander af te dingen. Een deel van die bezwaren wordt ondervangen in de doelstellingen die de gemeente in de hierna volgende documenten heeft geformuleerd.

Kwaliteitshandvest 'Onze beloften aan u'

De digitale balie op de gemeentelijke website bevat onder het kopje 'Onze beloften aan u' een verzameling servicegaranties voor de kwaliteit van de dienstverlening. Deze garanties zijn te beschouwen als gemeentelijke doelstellingen en luiden (soms samenvattend weergegeven) als volgt:

- Binnen dertig seconden nemen we de telefoon op. U krijgt een antwoord of we geven aan wanneer en hoe u uw antwoord krijgt.
- Aan de balie wordt u binnen vijftien minuten geholpen.
- Binnen vier werkdagen krijgt u een reactie op uw brief. Een reactie is nader gespecificeerd tot 'ontvangstbevestiging', terwijl het 'antwoord' maximaal zes weken in beslag kan nemen.
- Binnen vier werkdagen krijgt u een reactie op uw e-mail. Hiervoor geldt dezelfde specificatie als bij brieven.
- Meedenken over beleid? Vooraf krijgt u complete informatie.
- Dacht u met ons mee? Binnen zes weken weet u wat er met uw inbreng gebeurt.
- Klacht over de gemeente? U hoort binnen vier werkdagen van ons.

In hoeverre zijn deze doelen SMART geformuleerd? De eerste vier garanties gaan over de kwaliteit van de kanalen. De tijdsduur in deze normen maken ze op zichzelf meetbaar. Ze vormen een nadere invulling van de algemene ambities. Tegelijkertijd roepen ze in relatie tot die eerder genoemde doelstellingen nog vragen op. Bij nader inzien heeft de meetbaar-

heid vooral betrekking op het proces en niet op de inhoud. De kwaliteit van het antwoord dat (uiteindelijk) naar aanleiding van telefonisch of baliecontact gegeven wordt, wordt niet nader gespecificeerd. De servicenormen bieden dus geen garantie voor het ‘goed’ van de algemene norm ‘80% in één keer goed afhandelen’.

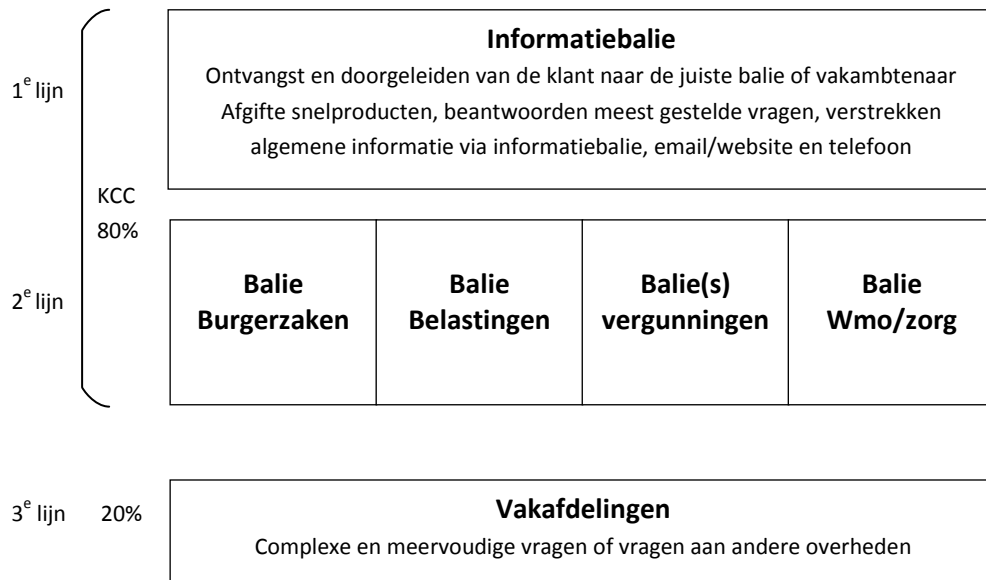
De eerder genoemde doelstelling dat het ‘niet uitmaakt welk kanaal de klant kiest’ komt door deze servicenormen enigszins in een ander licht te staan. Als je een brief stuurt kan het zes weken duren voor je een antwoord krijgt, terwijl dat uiteraard niet geldt voor telefonisch of aan de balie gestelde vragen. De servicenormen informeren ons niet over wat er gebeurt als een telefoon- of balie-medewerker de vraag niet in één keer kan beantwoorden (waardoor de vraag tot de 20%-categorie gaat behoren). Ten slotte valt op dat het kanaal website, waar rechtstreeks producten aangevraagd kunnen worden, niet genoemd wordt in de servicenormen.

B&W-advies ‘routekaart KCC’

De routekaart bevat een precisering van het implementatieprogramma dat met het visiedocument *Antwoord* is vastgesteld. De hoofddoelstelling ‘80% in één keer goed afhandelen’ wordt in de routekaart, die kiest voor ‘scenario 1’, opgevat als een samenspel van eerste- en tweedelijnsmedewerkers. Deze rolverdeling is dus te beschouwen als een nadere precisering van de gemeentelijke hoofddoelstelling. Het scenario behelst de volgende rolverdeling:

1. Eerste lijn: de informatiebalie. Deze heeft twee hoofdtaken:
 - Beantwoording van (eenvoudige) vragen en levering van ‘snelproducten’
 - Doorgeleiding van niet te beantwoorden vragen naar de vakbalies of vakambtenaar
2. Tweede lijn: de vakbalies (burgerzaken, belastingen, vergunningen, Wmo/zorg).

Schematisch ziet dat er als volgt uit:



Gezamenlijk zijn eerste en tweede lijn verantwoordelijk voor de 80%-norm. Dat betekent dus dat ‘in één keer goed’ ook gepaard kan gaan met doorgeleiding (of doorverbinding) naar balies of (backoffice)medewerkers. De overige 20% betreft volgens deze invulling complexe vragen of producten die meer tijd vergen (derde lijn).

Het bereiken van deze doelstelling is een ‘groeimodel’, voorzien van de volgende planning:

FASE	JAAR	AFHANDELINGSPERCENTAGE	SOORTEN DIRECT KLAAR PRODUCTEN
1	2011	50%	50
2	2012-13	65%	100
3	2014	80%	125

Het feit dat hiermee de hoofddoelstelling (de 80%-norm) wordt gespecificeerd, betekent dat deze doelstelling meer ‘SMART’ is gemaakt. Dit betreft met name het onderdeel ‘in één keer goed’: duidelijk is nu dat ‘één keer’ betekent ‘binnen eenzelfde klantcontact’, waarbij meerdere lijnen betrokken kunnen zijn bij de beantwoording. Tevens is duidelijk geworden wat het groeipad betekent ten aanzien van deze ambitie. Uiterlijk 2014 dient volledig aan de 80%-norm voldaan te zijn.

4.3 Prestaties KCC

In dit onderdeel zal worden gezien of de prestatie metingen die de gemeente verricht duidelijk maken of de dienstverleningsambities worden gehaald. De beantwoording van die vraag bevat twee componenten: allereerst wordt onderzocht in hoeverre deze metingen aansluiten bij die ambities en vervolgens welke feitelijke resultaten ze te zien geven.

Behalve de gemeentelijke prestatie metingen vormen de gesprekken met medewerkers een informatiebron over de resultaten en het algehele functioneren van het KCC. Deze informatie is medebepalend voor het oordeel over het behalen van de doelstellingen.

Een deel van de doelstellingen heeft een tijdelijk karakter, namelijk voor zover ze betrekking hebben op het ontwikkelingsproces van het KCC. Ook naar de resultaten van deze procesdoelstellingen zal worden gekeken.

De gemeente heeft in 2014 een tweetal metingen laten uitvoeren naar de prestaties van het KCC. Zo heeft de gemeente meegedaan aan een benchmark die de prestaties in het perspectief zet van een groep referentiegemeenten. De aard van zo’n meting brengt met zich mee dat de gemeente niet zelf de opzet en onderzoeksvragen kan bepalen. De andere meting is een zogenaamde kwaliteitsmonitor, waarbij met zogenaamde ‘mystery calls’ gepoogd is een indruk te krijgen van de prestaties van het KCC.

Benchmark: relatie metingen tot ambities

De benchmark is gebaseerd op antwoorden van de gemeente op een vragenlijst en antwoorden van klanten op vragen, nadat ze contact hadden gehad met de gemeente. Er wordt dus gebruik gemaakt van twee bronnen: door de gemeente verstrekte informatie en klanttevredenheidsonderzoek. Beide bronnen zijn uit de aard der zaak tot op zekere hoogte subjectief. De gemeente beschikt slechts in beperkte mate over ‘harde’ gegevens over het klantcontact. De vragen van de benchmark hadden betrekking op drie kanalen, te weten balie, telefonie en ‘digitaal’ (website), waarbij aangetekend moet worden dat Harlingen bij telefonie niet heeft deelgenomen aan het klanttevredenheidsonderzoek.

De benchmark vond plaats aan de hand van een achttal indicatoren (aspecten ten aanzien waarvan de kwaliteit en tevredenheid is onderzocht). We gaan hier alleen in op die indicatoren die naar verwachting iets zeggen over de hoofddoelstellingen van het KCC. De hoofd-

doelstelling is ‘80% van de vragen in één keer goed afhandelen’, waarbij dit ‘in één keer’ eventueel een samenwerking is van eerste en tweede lijn. De indicatoren in de benchmark die met deze doelstelling corresponderen zijn:

- ‘Beschikbaarheid’: zoveel mogelijk klantcontacten worden in één keer (en foutloos) afgehandeld. Deze indicator zegt iets over de verhouding contact – informatie (‘in één keer (foutloos) afgehandeld’).
- ‘Informatievoorziening’: de informatie is voor klanten begrijpelijk en voldoende. Deze indicator zegt evenals de voorgaande iets over de kwaliteit van de informatie.

‘Beschikbaarheid’ is de voornaamste indicator voor de 80%-norm, omdat deze behalve de kwaliteit van de informatie ook het verloop van het contact omvat.

Verder heeft de gemeente doelen geformuleerd in het kwaliteitshandvest *Onze beloften aan u*, hoofdzakelijk over de snelheid van afhandeling. Met dit doel correspondeert vooral de indicator ‘wachtijden’: klanten worden binnen aanvaardbare tijden geholpen.

Benchmark: resultaten dienstverlening

Samengevat behaalt Harlingen in vergelijking met het gemiddelde van deelnemers de volgende score² op alle indicatoren (afgeronde getallen; de hierboven genoemde direct relevante indicatoren zijn gemarkeerd):

INDICATOR	SCORE HARLINGEN	LANDELIJK GEMIDDELDE
1 Bereikbaarheid	60%	64%
2 Beschikbaarheid	34%	45%
3 Informatievoorziening	71%	64%
4 Wachtijden	46%	59%
5 Levertijden	28%	64%
6 Tarieven	84%	61%
7 Bejegening van klanten	66%	66%
8 Betrouwbaarheid	30%	55%

De belangrijkste indicator voor de hoofddoelstelling, ‘80% in één keer goed afhandelen’, is zoals gezegd beschikbaarheid. Volgens de score handelt het KCC van Harlingen niet 80% in één keer goed af, maar slechts 34%. Het gemiddelde van gemeenten ligt overigens niet veel hoger. Dit beeld werd in hoofdlijn bevestigd in de gesprekken met betrokkenen (al spraken die het vermoeden uit dat het percentage hoger ligt). Hoewel harde gegevens ontbreken – het is niet mogelijk de afhandeling van klantcontacten te registreren en managementinformatie te genereren – is het duidelijk dat de hoofddoelstelling niet wordt gehaald: veel contacten worden niet in één keer volledig afgehandeld.

De score op ‘wachtijden’, de voornaamste indicator voor de servicenormen, is een gemiddelde van wachtijden aan balie en telefoon. Bij nader inzoomen op deze categorieën blijkt dat de balie bovengemiddeld en de telefoon ondergemiddeld scoort (voor telefoon zijn er geen klanttevredenheidsgegevens).

Kwaliteitsmonitor: relatie tot ambities en resultaten

De monitor richt zich uitsluitend op het telefonische kanaal en wil inzicht geven in de kwaliteit van de dienstverlening die hierin geboden wordt. Zogenaamde ‘mystery callers’ hebben

² Bron: *Brief op maat Benchmarking publiekszaken 2014*

het KCC gebeld met vragen op diverse terreinen die ook door klanten gesteld worden. Op basis daarvan was een oordeel mogelijk over algemene zaken als bereikbaarheid, informatie over bereikbaarheid, antwoordkwaliteit en wachttijd. Deze onderwerpen zijn deels direct te relateren aan de hoofddoelstelling van het gemeentelijk dienstverleningsbeleid (de 80%-norm) en een aantal van de servicenormen (uit 'Onze beloften aan u'). Het onderzoek maakt evenals de benchmark gebruik van vergelijkingsgemeenten. We lichten twee onderzoeksresultaten uit de monitor die een directe relatie hebben tot gemeentelijke doelstellingen, te weten wachttijd³ en antwoordkwaliteit.

WACHTTIJD TELEFONISCHE DIENSTVERLENING: SNELHEID OPNEMEN TELEFOON

	HARLINGEN	GEMIDDELD
Binnen 20 seconden	49%	57%
20 – 30 seconden	8%	7%
Meer dan 30 seconden	29%	20%
Overig (geen gehoor, bandje, etc.)	13%	16%

De norm van de 'beloften' (binnen dertig seconden opnemen) wordt volgens deze meting dus gehaald in ruim de helft van de gevallen (57%).

ALGEHELE ANTWOORDKwaliteit: Juistheid van het antwoord

	HARLINGEN	GEMIDDELD
(Bijna) helemaal juist	25%	26%
Deels	3%	10%
Beperkt	28%	24%
Niet	22%	16%
Overig: geen antwoord, verwijzing, etc.	22%	24%

Dit resultaat zegt iets over de doelstelling om vragen direct ('in één keer') op de juiste manier af te handelen ('goed'). De 'mystery caller' belt met een vraag (er is gebruik gemaakt van twaalf 'scenario's', oftewel twaalf soorten vragen) die in één klantcontact wordt afgehandeld. Het resultaat laat zien dat – uiteraard voor zover het het telefonische kanaal betreft – in het merendeel van de gevallen direct antwoord wordt gegeven, maar dat het slechts in beperkte mate om een juist antwoord gaat.

Op basis van de monitor kan verder worden opgemerkt dat een van de 'fase drie-doelen', te weten dat er maximaal één keer wordt doorverbonden, vrijwel volledig wordt gehaald.

Resultaten volgens medewerkers

Algemeen zien medewerkers en leidinggevendenden – zo is in de interviews gebleken – de manier van werken met een front- en backoffice, het principe waarop het KCC berust, als een verbetering in de dienstverlening in vergelijking met de oude situatie. Tegelijkertijd zijn er in hun ogen nog veel zaken die in dit verbeterde concept niet goed lopen. Het percentage van 34% dat volgens de benchmark 'in één keer goed afgehandeld' wordt, beoordelen de leidinggevendenden van het KCC als verrassend laag, maar duidelijk is ook voor hen dat de 80%-norm zeker niet wordt gehaald. Deze beoordelen zij als niet-realistisch voor de gemeente Harlingen.

³ Sinds december 2015 meet de gemeente zelf ook (permanent) de telefonische wachttijd.

In relatie tot de gemeentelijke doelstellingen verdienen de volgende gespreksbevindingen aandacht:

- Veel contacten verlopen (nog) buiten het KCC om
- Er is te weinig afstemming tussen front- en backoffice over inhoud en processen
- Er is geen eenduidige handelwijze in het bekendmaken van persoonlijke telefoonnummers en e-mailadressen, waarvan soms ook in het eerste contact door burgers gebruik gemaakt wordt
- De wijze van vraagafhandeling is voor een te groot deel afhankelijk van de medewerkers (persoonsgebonden)

Ook deze constatering maken duidelijk dat de overkoepelende doelstelling van de 80%-norm niet wordt gehaald. Bovenstaande duidt er met name op dat het in de organisatie niet geheel duidelijk is welke vragen voor het KCC zijn en welke niet, ofwel dat in dezen naar eigen inzicht wordt gehandeld. Ook blijkt dat de integrale processen die moeten zorgen voor een soepele afwikkeling van de vraagbeantwoording (het 'in één keer goed') nog niet op orde zijn.

In de gesprekken is eveneens naar voren gekomen dat het KCC zich uitsluitend bezighoudt met de afhandeling van publieksvragen (en productaanvragen) op de terreinen van burgerzaken, belastingen, ruimtelijke ordening, vergunning en handhaving. De publieksvragen onder de brede noemer van het sociale domein vallen onder een andere organisatievorm (de gemeenschappelijke regeling Noordwest Fryslân) en worden materieel elders afgehandeld, te weten in een stadsteam. De enige relatie met het KCC bestaat eruit dat het algemene nummer van de gemeente ook voor het sociale domein geldt. Het KCC verbindt 'koud' door naar het stadsteam.

Ook dit betekent dat de algemene dienstverleningsdoelen 'geclausuleerd' zijn: het feit dat dienstverlening binnen het sociale domein niet onder het KCC valt, roept enerzijds vragen op over de overkoepelende norm en anderzijds over de kwaliteitseisen aan de dienstverlening in het stadsteam. Ook is er voor het sociale domein feitelijk een extra telefonische schakeling ontstaan. Bij het besluit om het sociale domein onder te brengen in een gezamenlijke dienst door toe te treden tot de gemeenschappelijke regeling, kwam de dienstverlening onder een andere regime. College of raad hebben geen expliciete beslissing genomen over de geldigheid van de gemeentelijke dienstverleningsnormen in het sociale domein. Onduidelijk is dus of in de gebiedsteams, die onder de GR vallen, wat Harlingen betreft dezelfde of andere kwaliteitseisen en doelen gelden en wie daarvoor verantwoordelijk is. Het basisplan *Antwoord* ging en gaat uit van 'gemeentebrede' dienstverleningsambities en kwaliteitseisen. De Programmabegrotingen laten in het midden wat de dienstverleningsambities in het sociale domein zijn. Die van 2015 vermeldt dat het KCC cliënten met vragen op sociaal terrein 'verder helpt'; die van 2016 zegt niets meer over dit onderwerp.

Procesmatige doelstellingen

Aanvankelijk was het de bedoeling om de dienstverleningsambities, zoals verwoord in *Antwoord*, in 2011 te hebben verwezenlijkt. Dat gold zowel voor de hoofddoelstelling (de 80%-norm) als de overige fase-driedoelstellingen (die onder meer betrekking hebben op het kwaliteitsniveau van het KCC in het kunnen beantwoorden van vragen en het registreren van klantvragen). In 2011, toen een nieuwe routekaart voor het KCC werd vastgesteld door het college, is deze termijn bijgesteld tot 2014. Overigens is het bijstellen van deze termijn niet expliciet voorgelegd aan de raad, terwijl het doelstellingen betrof die door de raad zijn vastgesteld. De Programmabegroting 2015 vermeldt dat het plan *Antwoord* leidend blijft. Uit de opsomming van voorgenomen activiteiten ('wat willen we bereiken?') blijkt wel dat de

agenda feitelijk is aangepast. Inmiddels is de organisatie, zo is gebleken in het interview het betrokkenen, helemaal afgestapt van de 80%-ambitie. Het blijft daarbij wel onverminderd het streven om zoveel mogelijk vragen ‘in één keer goed afhandelen’.

4.4 Conclusie

We kunnen de bevindingen over de kwaliteit van de doelstellingen (4.2) en de resultaten van het KCC (4.3) als volgt samenvatten:

- De geïnventariseerde doelen geven aan in welke richting het KCC zich dient te ontwikkelen.
- Deels zijn de doelstellingen specifiek en meetbaar, deels niet. Dat laatste heeft als negatief effect dat de gewenste ontwikkelingsrichting op onderdelen onduidelijk blijft. Deels is de meetbaarheid afhankelijk van technische voorwaarden die nog niet gerealiseerd zijn; die afhankelijkheid is niet benoemd.
- Uit de metingen komt al met al een niet al te positief beeld naar voren over de hoofddoelstelling (de 80%-norm) van het KCC. Deze wordt duidelijk niet gehaald. Hierbij passen de volgende kanttekeningen:
 - Er zijn geen objectieve gegevens over de afhandeling van klantcontacten. De benchmark is gebaseerd op indrukken van betrokkenen en klanten.
 - De benchmark en monitor sluiten maar ten dele aan op de gemeentelijke doelstellingen en geven over het behalen daarvan dus geen volledig beeld. De scope ervan is bovendien beperkt tot drie, respectievelijk één van de vijf kanalen.
- De servicenormen worden, voor zover deze beoordeeld kunnen worden aan de hand van de metingen, slechts ten dele gehaald. Dat resultaat valt vooral terug te voeren op de matige score van de telefonische wachttijd.
- De hoofddoelstelling komt ook in gevaar door het feit dat er contacten buiten het KCC om verlopen. Het KCC heeft geen zicht op de omvang (percentage) en wijze van afhandeling van deze contacten. In feite betekent dit dat ‘80%’ alleen betrekking kan hebben op contacten die via het KCC gaan en niet op 80% van de totale publiekscontacten met de gemeente.
- De antwoordkwaliteit is vaak nog niet voldoende (het ‘goed’ van het ‘in één keer goed’).
- De gemeentelijke doelstellingen op het gebied van goede dienstverlening hebben vanwege het feit dat een deel van die dienstverlening buiten het KCC is ondergebracht (het sociale domein) in de praktijk geen overkoepelend karakter, terwijl dit wel de ambitie was.
- Het oorspronkelijke tijdpad voor de realisering van een volledig geoutilleerd KCC en de inhoudelijke doelstellingen is losgelaten, zonder dat in plaats daarvan nieuwe doelen en een planning door de raad zijn vastgesteld.

Toetsing van deze conclusies aan het normenkader levert het volgende op:

NORMEN DOELTREFFENDHEID	BEVINDING
De doelen van het KCC zijn 'SMART' geformuleerd, volledig en ambitieus	+/-
De gemeente beschikt over metingen waaruit blijkt of de doelen van het KCC zijn gerealiseerd	+/-
Er is een werkbaar tijdpad voor de realisatie van doelstellingen	+/-
De doelen van het KCC zijn (volgens planning) gerealiseerd	-
Het KCC is ingericht op actuele ontwikkelingen met betrekking tot het sociale domein	-

5. Doelmatigheid

5.1 Inleiding

In dit hoofdstuk ligt het accent op de interne doelmatigheid, oftewel de inzet van middelen, zowel in financiële zin als in de vorm van efficiënte werkprocessen. Hiervoor beschrijven we in paragraaf 5.2 eerst hoe het opzetten van het KCC is verlopen en vervolgens in paragraaf 5.3 de huidige werking van het KCC, zowel intern als in relatie met de rest van de organisatie. Paragraaf 5.4 gaat in op aspecten op het gebied van financiën en efficiency. In paragraaf 5.5 presenteren we onze conclusies aangaande doelmatigheid.

5.2 Het opzetten van het KCC

De 'routekaart KCC' legt de basis voor concrete stappen voor het verder opzetten van het KCC. De routekaart beschrijft het plan voor een projectorganisatie KCC. Er moet een ondermeer een stuurgroep komen, bestaande uit leden van het managementteam en de portefeuillehouder, en een projectteam voor de regie, planning en terugkoppeling van het proces naar het raad en college. Daarnaast zal een viertal projectgroepen worden opgezet dat verantwoordelijk is voor verschillende deelprocessen, zoals huisvesting, werkprocessen, communicatie, inbedding in de organisatie en ICT-ondersteuning.

De projectorganisatie is aanvankelijk op deze wijze opgezet, maar wanneer medio 2012 blijkt dat de gekozen structuur niet goed werkt omdat er te veel medewerkers betrokken zijn wordt een andere structuur gekozen. Uiteindelijk wordt na nog twee herzieningen van de structuur een projectleidersoverleg ingesteld dat vier keer per jaar de voortgang bespreekt. Het aantal direct betrokken medewerkers is in de uiteindelijke opzet veel bescheidener dan in de oorspronkelijke. Met de veranderingen in de structuur van de projectorganisatie is ook gekozen voor een andere inhoudelijke aanpak met een meer pragmatische insteek. Die hield in dat per jaar gekeken is welke stappen op korte termijn haalbaar zijn. Deze stappen zijn vastgelegd in teamplannen.

Het project heeft diverse concrete resultaten behaald. Zo is de digitale dienstverlening verbeterd door verbeterde informatie op de website, ontwikkeling van digitale producten en verbetering van aanwezigheid op sociale media. De dienstverlening aan de balie is verbeterd door centrale huisvesting, verruimde openingstijden en speciale aandacht voor *hostmanship*. Daarnaast zijn er diverse onderzoeken uitgevoerd naar klantcontacten en tevredenheid daarover, is een kwaliteitshandvest uitgewerkt en een centraal telefoonnummer geïmplementeerd.

Bij de opzet van het KCC is gebruik gemaakt van bestaande inzichten en expertise. Zo zijn enkele keren externe adviseurs betrokken geweest bij het project. Voor het oplossen van een deel van de ICT-gerelateerde vraagstukken heeft Harlingen deelgenomen aan het ISZF (ICT Samenwerkingsverband Zuidwest Friesland) en aan een ICT-samenwerkingsverband met de gemeente Súdwest-Fryslân.

5.3 Huidige werkwijze

Het huidige KCC behelst drie teams. De servicebalie fungeert als eerste lijn waar alle klantvragen (zowel face-to-face als telefonisch) binnenkomen. Een deel van de vragen kan direct worden beantwoord, terwijl een ander deel doorverwezen moet worden. Uit interviews blijkt dat er binnen het KCC twee teams zijn die als tweede lijn fungeren opgenomen: het team Burgerzaken en het team VTH (Vergunningen, toezicht en handhaving). Deze twee teams zijn in principe uitgerust om alle vragen op hun vakgebied volledig af te handelen. Dit wijkt af van het in hoofdstuk 4 weergegeven, in 2012 beoogde organisatiemodel. De balie Belastingen en de balie Wmo/zorg maakten in dat model deel uit van het KCC. Wmo/zorg, aspecten van het sociale domein, zijn zoals eerder aangegeven buiten de gemeentelijke organisatie geplaatst. Het team Belastingen is een onderdeel (geworden) van het team Financiën in de derde lijn.

Er zijn afspraken gemaakt over welke informatie door de servicebalie kan worden afgegeven en wanneer de tweede lijn ingeschakeld kan worden. In de praktijk bestaan er echter verschillen in de mate waarin de servicebalie vragen afhandelt. Het moment waarop doorgeschakeld wordt kan verschillen al naar gelang de drukte van de eerste lijn en tweede lijn, maar ook doordat het kennisniveau van de baliemedewerkers niet consistent is.

Een deel van de vragen wordt doorverwezen naar afdelingen die buiten KCC vallen. Om te kijken hoe het KCC vragen af kan vangen voor deze afdelingen is er incidenteel overleg geweest, onder andere in de vorm van een rondgang door de teamleider van het KCC. Er is echter geen sprake van structureel overleg over optimalisatie van de werkprocessen. De mate waarin kennis is overgedragen verschilt per afdeling. De samenwerking met het team Belastingen is in het bijzonder zeer goed volgens de betrokkenen. Er wordt intensief overlegd over kennisoverdracht en het KCC kan een substantiële bijdragen leveren aan het verminderen van de werklast van het team Belastingen. Bij andere afdelingen is daar in mindere mate sprake van. Ten aanzien van de vraagafhandeling op die terreinen heeft de servicebalie meer een rol gehouden die lijkt op die van de 'oude' telefooncentrale: klantvragen worden veelal doorspeeld. Regelmatig wordt daarbij onvoldoende doorgevraagd om te kunnen bepalen naar welke persoon binnen de vakafdeling doorverbonden moet worden. Daarbij speelt ook mee dat bij het KCC niet altijd een helder beeld bestaat van de taakverdeling binnen de vakafdelingen, waardoor ook niet duidelijk is welke vragen gesteld zouden moeten worden om te bepalen bij welke ambtenaar de vraag thuishoort. Zoals reeds eerder opgemerkt is het bij een aantal vakafdelingen bovendien niet gebruikelijk om klantcontact via het KCC te laten verlopen. Het is bijvoorbeeld geen vaste afspraak dat bij uitgaande brieven het centrale telefoonnummer wordt vermeld voor vragen.

Tot nu toe is de servicebalie voor de eigen informatievoorziening vooral afhankelijk geweest van de gemeentelijke website. Daarbij is er voor de medewerkers een 'onderwaterscherf' met extra informatie. Wanneer wordt geconstateerd dat informatie niet compleet is, wordt hiervan melding gemaakt, maar er wordt niet proactief of periodiek bekeken of de informatie compleet is. Naast de website bestaat een interne kennisbank die los van de website wordt bijgehouden, maar deze is nog zeer onvolledig en wordt in de praktijk nauwelijks gebruikt.

Klantcontacten kunnen worden geregistreerd wanneer de verwachting is dat er later nog meer contact zal zijn over de klantvraag, maar dit gebeurt niet in alle gevallen. Afdelingen gebruiken hiervoor bovendien verschillende systemen. In de praktijk wordt het registreren van klantcontacten door de eerste lijn niet vaak gedaan. Hierdoor is er geen compleet beeld

van klantvragen in een bepaalde periode. Omdat de relatief eenvoudige vragen niet worden geregistreerd, is er ook geen duidelijk beeld te krijgen van het palet aan vragen dat door het KCC wordt afgehandeld en hoe die afhandeling geschiedt.

De ICT-ondersteuning bevindt zich op het moment van schrijven van dit rapport in een overgangsfase. Momenteel is er een systeem in ontwikkeling, waarin zowel een kennisbank is opgenomen als een centraal registratiesysteem voor klantcontacten. De implementatie is gepland voor begin 2016. Daarbij is op te merken dat deze implementatie voorheen steeds is vertraagd omdat de gemeente op het gebied van ICT afhankelijk is geweest van de samenwerkingspartner Súdwest-Fryslân. Hoewel deze samenwerking efficiencywinst kan opleveren is aan den lijve het nadeel ondervonden dat men niet alles in eigen hand heeft.

5.4 Financiën en efficiency

In 2010 is een eenmalig krediet van € 435.000 door de gemeenteraad ter beschikking gesteld voor de ontwikkeling van het KCC. Dit bedrag is in een ambtelijke doorrekening voor de raad uitgesplitst in elf activiteiten/aankopen die nodig waren om het plan *Antwoord* te implementeren. Het ging hierbij om een schatting, waarbij een aantal posten niet heel duidelijk afgebakend of beargumenteerd zijn. Gaandeweg het project is duidelijk geworden dat de kosten te hoog zijn ingeschat. Zo was voor het instellen van een centraal telefoonnummer € 150.000 ingeschat, terwijl dat bij lange na niet nodig was. Per eind 2014 was iets minder dan € 207.000 nog niet besteed. Recentelijk heeft de projectleider een vernieuwde inschatting van de te maken kosten opgesteld. Al met al kan worden gesteld dat het budget in elk geval dusdanig ruim is opgesteld dat er door het projectteam geen extern opgelegde financiële beperkingen zijn ervaren en dat men ruim binnen de kaders is gebleven.

In dezelfde voorjaarsnota is ook een bedrag voor de structurele kosten van het KCC opgenomen. Het gaat hierbij om de meerkosten voor het KCC ten opzichte van het scenario waarin de dienstverlening op de oude voet door zou zijn gegaan. Kosten die met de dienstverlening anno 2010 op dit gebied al werden gemaakt zijn dus buiten beschouwing gelaten. Deze meerkosten bedroegen volgens planning in 2011 ongeveer € 192.000. Vanaf 2013 zou dit iets lager uitvallen, doordat een eerder vastgesteld budget voor enkele telefooncentrales dan ingezet kon worden. De belangrijkste kosten die onder de structurele kosten van het KCC vallen zijn kosten voor uitbreiding van de formatie en afschrijvingskosten voor de vernieuwde huisvesting, de telefooncentrale en diverse ICT-systemen.

In de jaarlijkse ramingen is vanaf 2012 een afwijking van deze eerder vastgestelde raming te zien. Het jaarlijkse budget van ongeveer € 200.000 wordt dan verhoogd naar € 367.530. Deze verhoging wordt veroorzaakt door een voorgenomen formatie-uitbreiding. De werkelijke uitgaven blijven in eerste instantie achter doordat de uitbreiding minder snel verloopt dan gepland, en doordat een deel van de uren (onterecht) nog als overhead geregistreerd is in plaats van als dienstverlening. In 2013 zijn de werkelijke kosten bijna in lijn met de raming terwijl in 2013 een kleine overschrijding geconstateerd wordt. Het is nog niet duidelijk of de stijgende lijn een trend betreft los van de geplande formatie-uitbreiding.

STRUCTURELE KOSTEN

	2011	2012	2013	2014
Raming in 2010	192.042	194.050	172.597	172.597
Raming bij begroting	201.892	367.530	344.043	321.221
Werkelijk	215.851	229.826	312.135	342.169
Verschil werkelijk-geraamd (n.w.)	13.959	-139.017	-31.908	20.948
Procentuele afwijking	7%	-38%	-9%	7%

Voor wat kostenbewaking van structurele kosten betreft wordt gebruik gemaakt van jaarlijkse ramingen. In de praktijk blijken de ramingen in de periode 2011-2014 niet altijd een accurate voorspelling van de werkelijke kosten te zijn, maar afgezien van het jaar 2012 (waarin een onderbesteding van 38% is te zien) betreft het afwijkingen van minder dan 10%. Deze afwijkingen worden veroorzaakt door verschillende factoren, zoals onnauwkeurig tijdschrijven, improductieve uren door bijv. ziekte of tijdelijke externe inhuur waarvan de kosten op andere posten zijn geschreven. Bij het overnemen van activiteiten van andere afdelingen (zoals recentelijk het regelen van leerlingenvervoer) wordt ook de bijbehorende formatie in de berekeningen meegenomen zodat voorspelde extra personele inzet accuraat geraamd kan worden.

Omdat er geen duidelijk beeld is van de mate waarin het KCC vragen afvangt voor de vakafdelingen, is er ook geen beeld van de hoeveelheid werk die door het KCC wordt weggenomen bij die vakafdelingen. Uit de interviews met medewerkers buiten het KCC komt wel het beeld naar voren dat de situatie is verbeterd en dat de vragenstroom naar de vakafdelingen is afgenomen in de laatste jaren, maar deze afname is niet te kwantificeren. Daarmee is er dus ook geen inschatting te maken van de efficiencywinst die eventueel door het instellen van het KCC is behaald.

5.5 Conclusie

Samenvattend kunnen de volgende conclusies worden getrokken over ontwikkeling, werkwijze en financiën van het KCC:

- Het project voor het opzetten van het KCC is ruim binnen de financiële kaders gebleven. Er is zelfs sprake van terugschaling van het oorspronkelijke budget. De eenmalige kosten zijn dus lager gebleken dan in eerste instantie ingeschat.
- De structurele middelen voor het KCC zijn in de meeste jaren voldoende geweest in relatie tot de (bij)gestelde ambities. Er is sprake geweest van zowel over- als onderbesteding ten opzichte van de ramingen, maar bij overbesteding (maximaal 7%) lijkt dit het gevolg van administratieve afwijkingen en niet van een te krappe raming.
- Bij het opzetten van het KCC is geprofiteerd van inzichten van externe adviseurs en nabijgelegen gemeenten.
- De kennisoverdracht van vakafdelingen naar het KCC is voor de meeste teams niet goed ingericht. Er is slechts sprake van incidenteel overleg en het initiatief voor kennisoverdracht ligt bij de vakafdelingen.
- Door een gebrekkige registratie van klantvragen, vooral bij eenvoudige vragen bij de eerste lijn, is er onvoldoende zicht op de vraagafhandeling binnen de gemeente om te kunnen sturen op de benodigde overdracht van informatie.

- Er bestaan geen uniforme afspraken over het doorzetten van vragen. Welke vragen worden doorgezet van de servicebalie naar andere balies binnen het KCC of naar vakafdelingen hangt niet alleen af van de drukte maar ook van de persoon die de vraag binnenkrijgt.
- De huidige ICT-faciliteiten bieden onvoldoende ondersteuning bij de vraagafhandeling en bij het registreren van de klantcontacten. Behalve dat dit de ambitie schaadt, is het daardoor ook moeilijk om inzicht te krijgen in de mate waarin vragen door het KCC worden afgevangen.
- Met dit laatste hangt samen dat het niet mogelijk is een inschatting te maken van de daadwerkelijke efficiencywinst die de introductie van het KCC heeft opgeleverd. Bekend zijn de kosten van het KCC en daarnaast bestaat de algehele indruk dat het KCC tot een efficiëntere werkwijze heeft geleid. Een kwantitatieve inschatting van de afname in werk (en kosten) bij de andere afdelingen is echter niet mogelijk.

NORMEN DOELTREFFENDHEID	BEVINDING
De gemeente heeft bij de vorming en inrichting van het KCC gebruik gemaakt van bestaande inzichten en ervaringen elders	+
De werkprocessen tussen KCC en backoffice zijn:	
- expliciet	+/-
- algemeen bekend	+
- werkbaar	+/-
- doelmatig	-
De werkprocessen worden periodiek geëvalueerd en eventueel bijgesteld	-
ICT-voorzieningen zijn adequaat	-
De jaarlijkse kosten van en voor het KCC zijn conform de begroting	+
De gemeente doet aan kostenbewaking en -beheersing	+
Het aantal (aanvullende) vragen van burgers en bedrijven is door het KCC afgenomen	?
Door de invoering van het KCC is sprake van efficiencywinst	?

6. Rol van de raad

6.1 Inleiding

De gemeenteraad heeft een kaderstellende en controlerende rol. Kaderstelling met betrekking tot het KCC kan inhoudelijk gebeurd zijn (beleidsuitgangspunten, doelstellingen), maar ook financieel (in de begroting). De rol van de raad wordt voor een belangrijk deel mogelijk gemaakt door het college. Dat heeft een actieve informatieplicht. Anderzijds kan de raad in het kader van zijn controlerende rol vragen stellen aan het college. Informatie is kortom de schakel tussen de kaderstellende en controlerende rol van de raad. Zonder (adequate) informatie kan de raad niet controleren of het college volgens de gestelde kaders werkt.

6.2 Invulling van de rol

De inbreng van de raad ten aanzien van het KCC is in Harlingen beperkt geweest. Dat ligt in de aard van de zaak besloten. Dienstverlening in het algemeen en het KCC in het bijzonder kunnen gerekend worden tot de 'beleidsarme', voornamelijk uitvoerende taken van de gemeente, die primair de verantwoordelijkheid zijn van het college. Dat neemt niet weg dat de raad een rol heeft in het bepalen van algemene dienstverleningsdoelstellingen en het controleren van de gemeentelijke prestaties op dit terrein.

De raad heeft in januari 2010 het beleidsplan *Antwoord* vastgesteld, waarmee de nieuwe, integrale aanpak van gemeentelijke dienstverlening werd geformaliseerd en ingekaderd volgens het in dat plan beschreven concept. In besluitvormende zin heeft de raad vervolgens geen rol meer gespeeld ten aanzien van het KCC, uiteraard met uitzondering van de jaarlijkse vaststelling van de programmabegroting. Deze bevat het programma Dienstverlening, waarin het budget voor het KCC is opgenomen. Het programma kent doelstellingen die ontleend zijn aan het beleidsplan *Antwoord* en wisselende actuele termijndoelen. Zoals gezegd is de raad niet (actief) geïnformeerd over bijstelling van doelen, termijnen of bereik (oorspronkelijk: 'gemeentebrede' vraagafhandeling) van het KCC.

Daarnaast is de raad een aantal malen per brief geïnformeerd door het college over de gang van zaken van dienstverlening en KCC. De aanleiding was soms vragen van de raad. In 2012 antwoordt het college op vragen die zich toespitsten op de huisvesting van het KCC. Voor het college ligt op dat moment de prioriteit bij het realiseren van de dienstverleningsambities, waarbij de huisvestingsvraag (centraliseren van dienstverlening) in een later stadium aan de orde zal komen. Behalve een betere werking van het 'callcenter' zal de nieuwe telefooncentrale volgens het college vanaf 2013 een structurele besparing opleveren.

De raad wordt in 2013 opnieuw geïnformeerd over de voortgang van de ontwikkeling van het KCC. Daarin wordt gemeld dat bij de komende decentralisatie het KCC ook taken op het gebied van het sociale domein zal 'gaan oppakken'. Zoals hierboven gezegd is dat niet het geval en is dit inmiddels anders georganiseerd. Verder maakt de brief melding van vertraging in het project. In de periode tot 2015 zijn er een drietal speerpunten, te weten de uitbouw van de website, de verdere ontwikkeling van het KCC aan de hand van de ambitie om 'minimaal 80% van de klantvragen af te handelen' en ten slotte 'hostmanship' (persoonlijke bejegening van klanten).

De raadsbrief van januari 2013 informeert de raad over de resultaatonderzoeken naar de prestaties van het KCC. Van het benchmarkonderzoek wordt het algehele klanttevredenheidsoordeel op de voorgrond geplaatst. Klanten waarderen de dienstverlening gemiddeld met een 8,1 (iets onder het gemiddelde van vergelijkbare gemeenten). Zoals hierboven aan de orde is geweest, is het benchmarkonderzoek niet alleen op klanttevredenheid gebaseerd, maar ook op een vragenlijst aan de gemeente. Verder vermeldt de brief dat het KCC in 65% van de 'telefoongesprekken direct antwoord' geeft. Deze uitkomst is gebaseerd op het onderzoek op basis van mysterie calls. Het percentage geeft slechts beperkt inzicht in het al dan niet behalen van de centrale KCC-ambitie (die op alle kanalen betrekking heeft en bovendien een kwaliteitseis bevat inzake het antwoord). De informatie aan de raad is dus op dit punt te positief. In maart 2015 antwoordt het college op een vraag van Harlinger Belang naar het halfjaarlijkse resultatenoverzicht van het kwaliteitshandvest. Het college geeft een overzicht van deze resultaten (gebaseerd op de benchmark) en zegt toe voortaan periodiek te rapporteren.

Uit het gesprek met leden van de raad blijkt dat men er vertrouwen in heeft dat het KCC geen bijsturing nodig heeft. Hoewel het belang van goede dienstverlening en de rol van het KCC daarin onderschreven wordt, geeft het beeld dat uit de beschikbare informatie naar voren komt geen aanleiding tot zorgen of sturing. Men heeft er begrip voor dat de in 2010 opgestelde hoofddoelstelling niet reëel is gebleken.

Ten slotte kan worden geconstateerd dat er geen aanleidingen zijn geweest voor de raad om sturend in het proces van vorming van het KCC of in het dagelijkse functioneren ervan in te grijpen.

6.3 Conclusies en toetsing

- De raad heeft in besluitvormende zin een beperkte rol ten aanzien van het KCC
- De informatievoorziening van het college aan de raad over de dienstverleningsambities heeft een zeer globaal karakter en weinig concrete afspraken
- De rapportage over de resultaten van het KCC is niet direct verbonden aan de hoofddoelstelling, wat niet wegneemt dat de informatie wel een indicatie geeft van een algehele verbetering van dienstverlening
- De raad nodigt het college niet uit tot concrete afspraken over het tijdspad van de realisering van de dienstverleningsagenda.

NORMEN STURING RAAD	BEVINDING
De gemeenteraad heeft kaders gesteld (beleidsuitgangspunten, doelstellingen) met betrekking tot het KCC	+
De informatie van het college aan de raad over het KCC:	
- is tijdig	+
- is juist	+/-
- voldoet aan de behoefte c.q. vraag	+/-
- is toegankelijk en begrijpelijk	+
Zo nodig stuurt de raad het college bij	+

7. Conclusies

In dit hoofdstuk vatten we de conclusies uit het voorgaande samen en spitsen we die waar nodig verder toe.

1. Verbetering dienstverlening

Het algehele effect van de introductie van een KCC is gunstig. De nieuwe manier van werken heeft een positief effect gehad op de aanpak van dienstverlening aan de burger en daarmee waarschijnlijk ook op de kwaliteit van die dienstverlening. Dienstverlening is door de introductie van het KCC een organisatiethema geworden en heeft organisatorisch een eigen plek gevonden. Voorheen verliep het helpen van de klant vanuit goede bedoelingen op verschillende manieren en niet op basis van organisatiebrede uitgangspunten of kwaliteitsnormen. Dankzij het KCC is duidelijke verbetering opgetreden voor de klant, die niet meer zelf op zoek hoeft naar een antwoord, en kan de organisatie sturen op kwaliteit.

De volgende conclusies hebben deels betrekking op zaken die binnen de algehele kwaliteitsverbetering aandacht behoeven.

2. Initiële ontwikkeling

Het plan en de ontwikkelingsroute van het KCC lagen in de lijn van landelijke afspraken en wat binnen gemeenten, in aansluiting op die afspraken, gebruikelijk was te doen. Harlingen heeft tijdig de juiste besluiten genomen en een projectorganisatie in het leven geroepen. Dat neemt niet weg dat de overkoepelende inhoudelijke doelstellingen niet in alle opzichten specifiek, meetbaar en realistisch zijn gebleken, hetgeen voor een deel verwacht had kunnen worden. De hoofddoelstellingen kwamen in Harlingen overigens overeen met wat in veel andere gemeenten is geformuleerd.

3. Realisering hoofddoel

De prestatieingen hebben betrekking op een deel van de prestaties van het KCC (de benchmark meet de kanalen balie, telefoon en digitaal, de kwaliteitsmonitor het telefonische kanaal). De metingen zijn niet gebaseerd op objectieve gegevens, omdat de gemeente nog niet in staat is om de afhandeling van het klantcontact te registreren. Niettemin geven de metingen een indicatie omtrent de vraag of de hoofddoelen van het KCC in volle omvang worden gerealiseerd. Het beeld van de metingen kon bovendien bevestigd worden in interviews met betrokkenen. Uit al deze gegevens blijkt dat de overkoepelende doelstelling van het KCC, '80% van de publieksvragen in één keer goed afhandelen', niet wordt gehaald. Hoewel dat resultaat na al de jaren waarin het KCC actief is nog niet zeer bemoedigend is, kan anderzijds alles als winst beschouwd worden wat wel aan die norm voldoet.

4. Tijdpad en wijziging doelen

Dat de 80%-norm en overige doelen op het gebied van inrichting van het KCC (o.a. op ICT-gebied en in de regiefunctie van het KCC) niet gehaald zijn, betekent dat de planning niet is gehaald. Bovendien is gebleken dat de hoofddoelstelling is losgelaten. De 80%-norm wordt nu als niet-realistisch beoordeeld. In plaats daarvan streeft men er nu naar een 'zo hoog mogelijk percentage' in één keer goed af te handelen, zonder dat dit nader gespecificeerd is. Van deze afwijkingen van het tijdpad en de ambitiewijzigingen zijn college en raad niet expliciet op de hoogte gesteld. Een aantal overige doelen is niet gewijzigd en daaraan wordt eveneens nog steeds gewerkt (met name op ICT-gebied: kennisbank en klantvolgsysteem).

5. Beperking reikwijdte doelstellingen

Hoewel de *Antwoord*-ambities en het KCC op papier de volle breedte van de gemeentelijke dienstverlening betreffen, heeft de dienstverlening in de praktijk een beperktere scope. Dat heeft te maken met de 'uit huis plaatsing' van het sociale domein. De dienstverlening door het stadsteam valt buiten het KCC en de daaraan verbonden dienstverleningsambities. Onduidelijk is of die ook gelden voor het sociale domein en hoe daarop gestuurd wordt. Het dienstverleningsbeleid (de *Antwoord*-ambities zijn 'gemeentebreed') en de uitvoeringspraktijk (die ambities gelden wel voor het KCC, maar niet per se voor het sociale domein) zijn dus niet met elkaar in overeenstemming.

6. Relatie front- en backoffice

Het KCC heeft onvoldoende regie. Dit hangt rechtstreeks samen met het niet behalen van de hoofddoelstelling. Tekortschietende regie uit zich in een aantal zaken. Er zijn geen uniforme en voldoende uitgewerkte processen voor vraagafhandeling. Er is geen structurele kennis- en informatieoverdracht van vakafdelingen naar het KCC. De relatie tussen front office (het KCC als *organisatie-eenheid*) en back office (het KCC als *proces* voor vraagafhandeling) is dus niet voldoende geborgd. Het KCC heeft in de praktijk te beperkte invloed in de mate waarin en wijze waarop vragen afgehandeld worden. Ook de registratie van klantcontacten gebeurt nog in beperkte mate, namelijk alleen bij complexere vragen, waardoor er geen goed beeld is van de hoeveelheid vragen die het KCC direct beantwoord en hoeveel van welk type vragen doorverwezen wordt.

7. Financieel

Het voor de opzet van het KCC vastgestelde budget voor incidentele uitgaven is destijds (bij de voorjaarsnota 2010) ruim ingeschat. Dit heeft ertoe geleid dat op een later moment is besloten dit budget deels terug te schroeven. Hoewel de oorspronkelijke ambities sinds de vaststelling van de Routekaart KCC deels zijn losgelaten ten behoeve van een meer pragmatische aanpak, is het budget vanuit de gemeenteraad niet bijgesteld. Er is dan ook geen sprake van financiële krapte bij het ondernemen van activiteiten ten behoeve van het KCC of overschrijdingen van het budget. Structurele kosten zijn over het algemeen volgens raming geweest, afgezien van een aanzienlijke onderbesteding in 2012 die werd veroorzaakt doordat een geplande formatie-uitbreiding langer duurde dan verwacht.

8. Rol van de raad en informatievoorziening

De rol van de raad ten aanzien van het KCC is op voorhand – op basis van de bevoegdheidsverdeling tussen de bestuursorganen – beperkt en is dat ook in de praktijk. Het KCC is geen frequent terugkerend onderwerp in de raadsvergaderingen. Het college informeert de raad op hoofdlijnen over de ontwikkeling van het KCC en de prestaties, zonder dat daar een vast patroon in zit (qua frequentie). De aard van de informatie is erg globaal en staat niet altijd in relatie tot de ambities en het overeengekomen tijdpad. In die informatie wordt deels een te rooskleurig beeld geschetst van de prestaties van het KCC. Anderzijds is kennelijk ook van de zijde van de raad de behoefte niet groot aan informatie die direct gerelateerd is aan het oorspronkelijke beleidsplan.

8. Aanbevelingen

Uit de conclusies kunnen een aantal aanbevelingen worden afgeleid. Enerzijds gericht op de raad, die hij – op voorstel van het college – kan uitvoeren. Anderzijds gericht op de uitvoerende verantwoordelijkheid van het college.

Aan de raad:

1. Het (opnieuw) vaststellen van realistische doelstellingen voor het KCC voor wat betreft de te leveren prestaties in kwalitatieve en kwantitatieve zin (m.n. welke contacten en vragen behandelt het KCC, welke afhandelingspercentage moet worden gehaald, welke kwaliteitsnorm wordt gehanteerd).
2. Een besluit nemen over de wijze van afhandelen van contacten betreffende het sociaal domein; wel of niet via het KCC en – bij uitvoering door externen – hiervoor vergelijkbare doelstellingen formuleren in kwalitatieve en kwantitatieve zin.

Aan college:

3. Leg in werkprocessen de volgende zaken vast:
 - hoe de regierol van het KCC kan worden versterkt om de klantgerichtheid verder te verbeteren en de vragenstroom naar de vakafdelingen te verminderen;
 - hoe de kennisoverdracht van vakafdelingen aan het KCC kan worden verbeterd;
 - hoe het overleg en de samenwerking tussen de vakafdelingen en het KCC kan worden verbeterd ten behoeve van een klantgerichte afhandeling van vragen etc.
4. De ICT-facilitering van het KCC versterken c.q. versnellen waar het gaat om het realiseren van een kennisbank en een klantvolgsysteem.

9. Bestuurlijk wederhoor



Rekenkamercommissie Harlingen
Postbus 10000
8860 HA HARLINGEN

uw brief	ons nummer	datum	verzonden
	U16.001118	6 april 2016	
onderwerp	in behandeling bij	telefoonnummer	bijlagen
reactie eindrapport "Altijd antwoord?"	C. Scherjon	0517-492 362	17 9 APR. 2016

Aan de leden van de rekenkamercommissie,

Het college heeft met veel waardering kennis genomen van het rapport "Altijd antwoord? Doelen en prestaties van het klantencontactcentrum". In het rapport staat dat het algehele effect van de introductie van een klantencontactcentrum een gunstig effect heeft. Dit stemt ons tot tevredenheid. Wij herkennen de conclusies en aanbevelingen en willen aan de hand van deze conclusies en aanbevelingen een verdiepende kwaliteitsslag maken op onze dienstverlening.

Wat gaan we doen?

- Wij gaan opnieuw doelstellingen voor het team Klantcontactcentrum (KCC) vaststellen voor wat betreft de te leveren prestaties in kwalitatieve en kwantitatieve zin. Hiervoor stellen we een zogenaamd "spoorboekje dienstverlening" op.
- Een keuze maken of de toegang tot het sociale domein wel of niet via het KCC gaat lopen.
- Werkprocessen maken met als doel de regierol van het KCC versterken en om de klantgerichtheid verder te verbeteren en de vragenstroom naar de vakafdelingen te verminderen. Door duidelijke processen op te stellen moet de samenwerking ten behoeve van een klantgerichte afhandeling van vragen tussen KCC en vakafdeling verbeterd worden.
- Dit jaar wordt tijdelijk een informatiemanager aangesteld om onder andere de ICT facilitering van het KCC te versterken dan wel versnellen waar het gaat om het realiseren van een kennisbank en klantvolgsysteem.

Postbus 10.000, 8860 HA Harlingen
Voorstraat 35, 8861 BD Harlingen
T 14 0517 F 0517 412 664
E gemeentebestuur@harlingen.nl

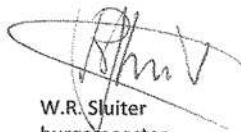
Tot slot

Wij danken u hartelijk voor het onderzoek en het opstellen van dit rapport. De gemeente Harlingen is er voor haar inwoners en wil alle klantcontacten correct, vlot en efficiënt afhandelen. Of dit nu via de telefoon, balie, post of website is. Dit rapport levert een belangrijke bijdrage om de dienstverlening verder te verbeteren.

Met vriendelijke groet,
burgemeester en wethouders van de gemeente
Harlingen,



J.S.W. Ozenga
secretaris



W.R. Sluiter
burgemeester

10.Nawoord

De Rekenkamercommissie kijkt terug op een prettig en goed verlopen onderzoek. Dit is mede te danken aan de goede samenwerking met de onderzoekers van Pro Facto en Lexnova en de welwillende en positieve medewerking van het college en de betrokken ambtelijk medewerkers.

Het is prettig te lezen in de bestuurlijke reactie van Burgemeester en Wethouders dat zij het onderzoek waarderen, de conclusies kunnen delen en de aanbevelingen ter harte willen gaan nemen om een verdiepende kwaliteitsslag te maken met de dienstverlening.

RKC Harlingen april 2016.

Bijlage 1: Overzicht deelvragen

Deelvragen rechtmatigheid

1. Aan welke landelijke en lokale afspraken dient het KCC te voldoen?
2. Welke kaders zijn af te leiden uit afspraken en akkoorden die op landelijk niveau zijn vastgesteld door gemeenten?
3. Welke beleidsmatige kaders hebben de raad en in aansluiting daarop het college gesteld aan de invoering van het KCC?
4. Voldoet het KCC aan deze afspraken en kaders?
5. Zo nee, op welke manier niet? En wat zijn eventuele redenen hiervoor?

Deelvragen doeltreffendheid

1. Welke doelen heeft de gemeente onderscheiden met betrekking tot het KCC?
2. In hoeverre zijn de doelen van de gemeente Harlingen SMART geformuleerd, volledig en ambitieus te noemen?
3. In hoeverre zorgt de informatievoorziening van het KCC voor minder vragen van burgers en bedrijven en is deze hiermee als doeltreffend te beschouwen?
4. Zijn de doelen veranderd in de periode van 2008 tot 2015?
5. Hoe heeft de doeltreffendheid zich ontwikkeld in de periode van 2008 tot 2015?
6. Is het KCC klaar voor actuele ontwikkelingen zoals de decentralisaties in het sociale domein? Is er een verschil tussen de doeltreffendheid met betrekking tot dit onderwerp in vergelijking met andere onderwerpen die door het KCC worden afgehandeld?

Deelvragen doelmatigheid

1. Op welke wijze is het KCC opgericht en ingericht? Is daarbij gebruik gemaakt van bestaande inzichten elders?
2. Hoe zijn de werkprocessen tussen KCC en backoffice ingericht?
3. Zijn deze werkprocessen werkbaar en doelmatig?
4. Zijn de ICT-voorzieningen adequaat?
5. Wat is de ontwikkeling van het aantal en de aard van de vragen voor het KCC in de periode 2008 – 2015?
6. Wat waren de jaarlijkse kosten van (de implementatie en operationeel zijn van) het KCC?
7. Waren de kosten conform begroting? Zo nee, waarom niet?
8. Op welke wijze doet de gemeente aan kostenbewaking en –beheersing?
9. Welke meetbare besparingen zijn gerealiseerd met het opzetten van het KCC?
10. Is door de invoering van het KCC sprake van efficiencywinst?

Deelvragen rol raad

11. Welke kaders heeft de raad gesteld als het gaat om het KCC?
12. Welke informatie heeft de raad sinds 2008 over het KCC gekregen?
13. Was deze informatie tijdig en juist, beantwoordde het aan de behoefte cq vraag en was de informatie toegankelijk en begrijpelijk?
14. Op welke wijze heeft de raad zijn controlerende rol ingevuld?

Bijlage 2: Normenkader

Rechtmatigheid

- De ontwikkeling van het KCC voldoet aan (lokale) regelgeving.
- De ontwikkeling van het KCC voldoet aan door de raad gestelde kaders.
- De ontwikkeling van het KCC voldoet aan landelijke kaders.

Doeltreffendheid

- De doelen van het KCC zijn SMART geformuleerd, volledig en ambitieus.
- De gemeente beschikt over metingen en onderzoeken waaruit blijkt of de doelen van het KCC zijn gerealiseerd.
- Er is een werkbaar tijdpad voor de realisatie van de doelstellingen
- De doelen van het KCC zijn (volgens planning) gerealiseerd.
- Het KCC is ingericht op actuele ontwikkelingen met betrekking tot het sociale domein.

Doelmatigheid

- De gemeente heeft bij de vorming en inrichting van het KCC gebruik gemaakt van bestaande inzichten en ervaringen elders.
- De werkprocessen tussen KCC en backoffice zijn:
 - expliciet
 - algemeen bekend
 - werkbaar
 - doelmatig
- De werkprocessen worden periodiek geëvalueerd en eventueel bijgesteld.
- ICT-voorzieningen zijn adequaat.
- De jaarlijkse kosten van en voor het KCC zijn conform de begroting.
- De gemeente doet aan kostenbewaking en -beheersing.
- Het aantal (aanvullende) vragen van burgers en bedrijven is door het KCC afgenomen.
- Door de invoering van het KCC is sprake van efficiencywinst.

Sturing door de gemeenteraad

- De gemeenteraad heeft kaders gesteld (beleidsuitgangspunten, doelstellingen) met betrekking tot het KCC.
- De informatie van het college aan de raad over het KCC
 - is tijdig
 - is juist
 - voldoet aan de behoefte c.q. vraag
 - is toegankelijk en begrijpelijk
- Zo nodig stuurt de raad het college bij.

Bijlage 3: overzicht geïnterviewde personen

Respondent	Functie
Geert Andringa	Hoofd bedrijfsvoering/publiekszaken
Ellen Attema	Beleidsmedewerker algemene zaken
Harry Boon	Wethouder; portefeuille bedrijfsvoering
Arnoud Burkels	Raadslid
Marga Chukwuemeka-Liefting	Raadslid
Evelien Frölich	Medewerker KCC
Eddy van der Heide	Teamleider openbare werken
Edwin Helvrich	Raadslid
Ankie Hoendervoogt	Plaatsvervangend commissielid
Hein Jaarsma	Teamleider VTH (ad interim)
Jan Jellema	Raadslid
Wim Kroon	Raadslid
Tineke Lichtendahl	Medewerker KCC
Willem Mutter	Hoofd ruimtelijke zaken
Mark Nicolai	Beleidsmedewerker algemene zaken
Meile Postma	Teamleider groenvoorziening
Martijn Raben	Medewerker burgerzaken
Cees Scherjon	Teamleider KCC
Paul Schoute	Raadslid
Hendriek Sijtsma	Raadslid
Klaas Smeding	Medewerker handhaving
Akke Snijders	Medewerker burgerzaken
Evelyn Soolsma	Medewerker KCC
Ida Soolsma-Boomstra	Raadslid
Greta de Valk	Medewerker openbare werken
Peter van der Veen	Teamleider reiniging, tractie en onderhoud
Sipke Wagenaar	Medewerker burgerzaken
John Walta	Beleidsmedewerker openbare werken
Wim Wildeboer	Raadslid
Fedde Wielstra	Teamleider algemene zaken
Sietse Zoodma	Raadslid