

# Betere dienstverlening met

Het klantcontactcentrum is in 2015 de plek waar de gemeente contact heeft met burgers en bedrijven. Hoewel er al veel geschreven is over de inrichting van het KCC, is er weinig aandacht voor de kwantitatieve en kwalitatieve gevolgen voor het werk van medewerkers. In dit artikel wordt een beeld geschetst hoe het werk van de KCC-medewerker gaat veranderen.

*Tekst: George Evers, projectleider en adjunct-directeur A+O fonds Gemeenten*

Meer dan de helft (5200) van de 9200 medewerkers die in het KCC van gemeenten werken, heeft een mbo-opleiding (gegevens gebaseerd op het Personeels- en Mobiliteitsonderzoek van BZK, 2008). Een deel van deze KCC-medewerkers met mbo krijgt een eenvoudige taak, waarbij de werkzaamheden worden uitgevoerd op basis van voorgeschreven standaarden en uniforme protocollen (Functieprofielen voor het KCC, 2007; Antwoord 2, 2008). Zij verzorgen de eenvoudige standaardproducten en -diensten van de gemeente. Deze medewerkers worden niet geacht zelf inhoudelijke kennis te bezitten, maar deze te halen uit een databank. Bij het uitvoeren van hun werkzaamheden moeten zij zich houden aan het script dat de computer voorschrijft. De nota Functieprofielen voor het KCC onderscheidt een drietal niveaus voor KCC-medewerkers met een mbo-opleiding. De medewerker op het laagste niveau werkt voor één kanaal en de werkzaamheden zijn standaard. De medewerker op het middelste niveau doet hetzelfde maar is inzetbaar op verschillende kanalen; er is dus sprake van functieverbreding. De medewerker op het hoogste niveau biedt ondersteuning bij het oplossen van complexe of politiek gevoelige vraagstukken en stuurt collega's aan. De overige beschreven functies zijn die van teamleiders en managers.

## De veranderingen in het KCC treffen dus vooral vrouwelijke medewerkers

Helaas geeft de nota Functieprofielen geen indicatie hoeveel medewerkers de beschreven functies zullen gaan bezetten. Het lijkt een redelijke aanname dat het merendeel op de twee laagste niveaus werkzaam is, dus vooral uitvoerende taken heeft.

De vraag is echter of KCC-werkzaamheden die bestaan uit het leveren van eenvoudige diensten en producten nog een toekomst hebben. Zodra de burger via selfservice de standaarddiensten kan afnemen en informatie kan vinden, wat is dan nog de toegevoegde waarde van een baliemedewerker

die gestandaardiseerde taken uitvoert? De eenvoudige werkzaamheden door KCC-medewerkers zullen daarom op termijn verdwijnen, maar het is moeilijk om in te schatten om hoeveel werk het zal gaan want over de omvang van de beschreven functies zijn geen gegevens bekend. Als we aannemen dat 60 procent van het eenvoudige werk verdwijnt, dan gaat het om meer dan 3000 banen. Het tempo waarin dit zich zal voltrekken is afhankelijk van hoe snel de gemeenten de burgers weten over te halen om standaarddiensten via internet af te handelen.

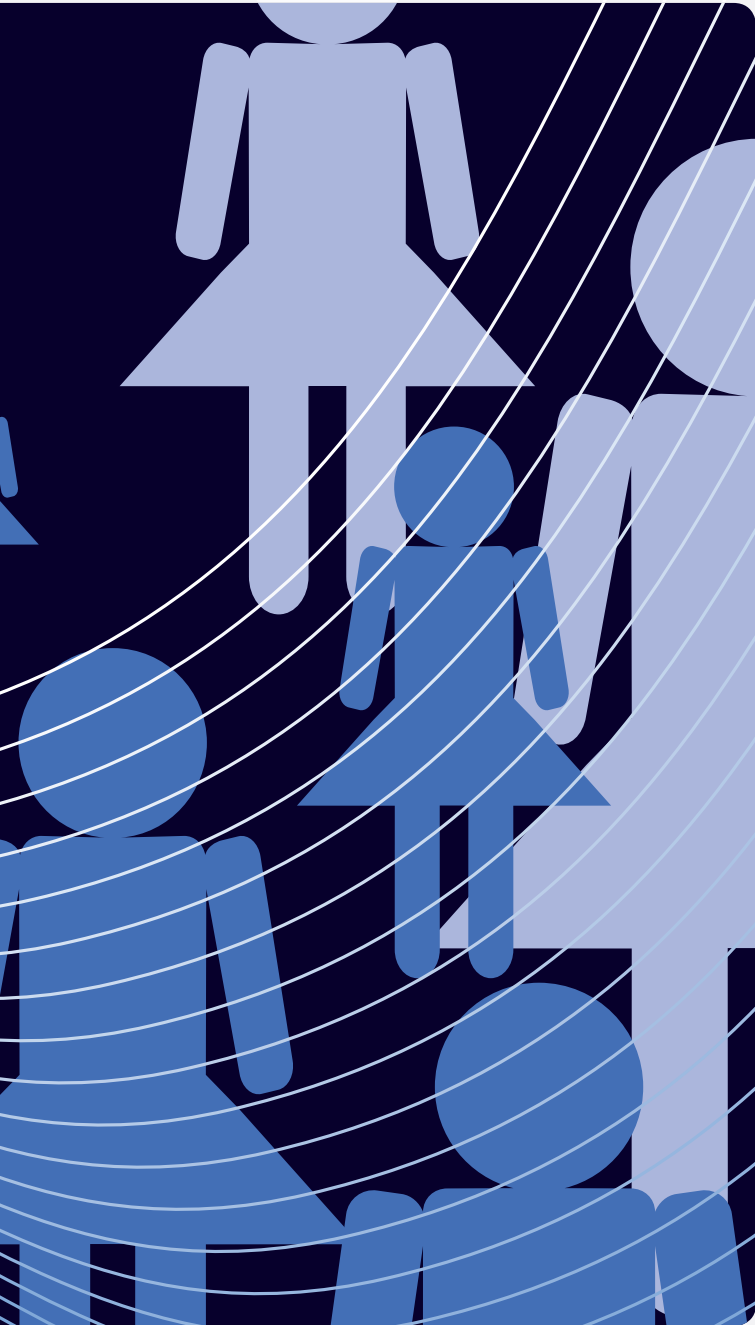
Het aandeel vrouwen in de mbo-categorie KCC-medewerkers is met 63 procent hoog te noemen, vergeleken met het aandeel vrouwen in de totale gemeentelijke bezetting (45 procent in 2008). De veranderingen in het KCC treffen dus vooral vrouwelijke medewerkers.

### Nieuw werk ontstaat

Er zal niet alleen sprake zijn van het verdwijnen van werk, maar er ontstaan ook nieuwe functies in het KCC, waar hogeropgeleide medewerkers voor nodig zijn vanwege de complexiteit van het werk. We denken hierbij aan:

- \* Baliemedewerkers die in staat zijn complexe vragen te behandelen van burgers en bedrijven. Steeds vaker valt de term accountmanager: deze coördineert de klantvraag, onderhoudt het klantcontact en overlegt zonnodig met ketenpartners over de case. Om de klant goed te kunnen bedienen is het nodig dat deze medewerkers over voldoende zelfstandigheid, bevoegdheden en regelmogelijkheden beschikken.
- \* Webredacteurs: zij ontsluiten informatie op de website en ontwerpen websiteformulieren waarmee burgers hun aanvragen voor bijvoorbeeld een vergunning kunnen indienen. Het belang van goede, heldere en eenduidige informatie en formulieren is evident.
- \* Ontwikkelaars van de kennisdatabank: deze databank is niet statisch maar zal steeds moeten worden aangepast op basis van vragen van burgers en bedrijven, van nieuwe regelgeving en van feedback uit de eigen organisatie. Een goede en actuele databank is essentieel voor de selfservice van de burger.

# minder mensen



delijk interessant zijn, waarbij sprake is van een grote mate van zelfstandigheid, regelmogelijkheden, leer- en ontwikkelingsmogelijkheden en zelfsturing. De gemeente kan zich met dit soort functies op de arbeidsmarkt positioneren als een aantrekkelijke werkgever.

## **Polarisatie van functies**

De conclusie is dat er sprake zal zijn van polarisatie van functies. Aan de ene kant wordt het werk voor een groot aantal balie-medewerkers eenvoudiger en meer gestandaardiseerd, mogelijk als opmaat naar het verdwijnen van dit type werk. Werk verdwijnt omdat burgers via internet steeds meer zelf de werkzaamheden gaan uitvoeren (selfservice). Aan de andere kant ontstaat interessant werk waarbij sprake is van zelfstandigheid, regelmogelijkheden en ontwikkelingsmogelijkheden voor (een beperkt aantal) medewerkers.

De verwachting is dat de komende jaren een tekort ontstaat op de arbeidsmarkt aan hogeropgeleiden. Aangezien gemeenten steeds meer hogeropgeleiden in dienst hebben (ongeveer de helft van alle medewerkers) is het raadzaam na te gaan of medewerkers van wie het werk naar verwachting verdwijnt de potentie hebben om te worden opgeleid tot een hoger niveau. Er zijn voldoende instrumenten beschikbaar om dit te onderzoeken, zoals ontwikkel- en functioneringsgesprekken. Als gevolg hiervan zal het opleidingsbudget van gemeenten wel fors omhoog moeten.

Het geschetste beeld van het verdwijnen van functies in het KCC heeft veel impact voor werknemers. Ten eerste zal er aandacht moeten zijn voor de manier waarop medewerkers in dit proces worden betrokken omdat uit verschillende onderzoeken bekend is dat betrokkenheid de acceptatie vergroot. Ten tweede moeten er alternatieven geboden worden waarbij medewerkers worden begeleid naar ander werk (van werk naar werk) via een actief mobiliteitsbeleid. Ander werk is denkbaar bij de eigen gemeente, maar ook bij een andere gemeente of andere overheidssector.

- \* Medewerkers die zich bezighouden met het genereren van managementinformatie en -rapportages. Het gaat om onderzoek naar klanttevredenheid, het halen van de servicenormen en het doen van aanbevelingen hoe deze kunnen worden verbeterd.
- \* Mogelijk ontstaan functies die op basis van beschikbare informatie nieuwe producten en diensten gaan aanbieden.

Onduidelijk is aan hoeveel nieuwe mogelijke functies we moeten denken. Het zal gaan om werkzaamheden die inhou-

## *Meer weten*

- \* **De grote uittocht. Vier toekomstbeelden van de arbeidsmarkt van onderwijs- en overheidssectoren. Den Haag, 2010**
- \* **Have, Klaas ten, Luc Dorenbosch, Hanneke Moonen, Peter Oeij. Management door vertrouwen: Naar zelfmanagement en innovatief gedrag. Hoofddorp: TNO 2010**
- \* **Pink, Daniel H. Drive. De verrassende waarheid over wat ons motiveert. Amsterdam: Business contact 2010**
- \* **Personele gevolgen van digitalisering bij gemeenten. Den Haag: A+O fonds Gemeenten 2007**