

Inhoudsopgave

1.	Inleiding	3
2.	Bestuurlijke- en andere kaders	4
	2.1 Schaa sprong geeft kansen	4
	2.2 Verbinding met werkdocument visievorming en besturingsfilosofie	4
	2.3 Ontwikkelingen	5
3.	Visie op Dienstverlening in de Krimpenerwaard	6
4.	Klant -en resultaatgericht denken	7
5.	Producten, diensten en kanalen	8
	5.1 Producten en diensten	8
	5.2 Kanalen	8
6.	Persoonlijke dienstverlening	9
7.	Dienstverlening en digitalisering	10
8.	Plan van aanpak	10
Bijlage A:	Geraadpleegde literatuur	11
Bijlage B:	Begrippenlijst	12

1. Inleiding

Met ingang van 1 januari 2015 worden de gemeenten Bergambacht, Nederlek, Ouderkerk, Schoonhoven, Vlist en de Gemeenschappelijke Regeling K5 samengevoegd tot één gemeente. De werkgroep Dienstverlening heeft vanuit haar opdracht nagedacht over een dienstverleningsconcept voor de nieuwe organisatie. In deze notitie schetsen wij u de ideale situatie omtrent de dienstverlening en tevens de meest haalbare situatie per 1 januari 2015.

De werkgroep Dienstverlening heeft hoge ambities en verwachtingen ten aanzien van de dienstverlening. De burgers, bezoekers, instellingen en bedrijven stellen steeds hogere eisen aan de klantgerichtheid van de gemeente. Deze "klanten" verwachten van de gemeente dat ze goed geholpen worden. Ook vanuit het Rijk wordt steeds meer geëist van de gemeenten als het gaat om de dienstverlening. Vanaf 2015 moeten alle gemeenten in Nederland de ingang zijn van de overheid voor alle burgers, bedrijven en instellingen. Deze visie is uitgewerkt in het concept Antwoord¹ en gaat uit van een Klant Contact Centrum (KCC) als een snelle en herkenbare ingang voor de hele overheid.

De voorliggende notitie is de opzet van het dienstverleningsconcept voor de gemeente Krimpenerwaard. Het geeft in hoofdlijnen aan hoe de dienstverlening in de gemeente Krimpenerwaard vorm moet gaan krijgen.

Het dienstverleningsconcept moet een realistisch plan zijn. Van belang is daarom een fasering aan te brengen in de gevraagde ontwikkelingen. De dienstverlening kan niet van het ene op het andere moment totaal veranderen c.q. worden geïmplementeerd. Dit is een proces dat tijd kost. Andere organisatieonderdelen zullen betrokken worden bij de implementatie van het KCC. Wenselijke dan wel noodzakelijke samenwerking met andere organisatieonderdelen zal tijdens de implementatie verder helder worden. Ook draagvlak voor het dienstverleningsconcept is een belangrijk aspect.

Het programma 'Antwoord' wordt als basis gehanteerd voor de uitvoering van de dienstverlening. 'Antwoord' is het concept dat gemeenten helpt de contacten met burgers te professionaliseren door een KCC (Klant Contact Centrum) vorm te geven dat op termijn dé ingang wordt voor de gehele overheid. Onder het KCC verstaan we het organisatie- onderdeel dat de fysieke, telefonische, papieren en elektronische contacten met de burger aanneemt en zoveel mogelijk direct afhandelt. Indien de vraag niet direct beantwoord kan worden, zal er door het KCC een afspraak worden gemaakt met de backoffice. Het KCC is dus het gezicht van de gemeente.

De opbouw van het stuk is in drie delen te onderscheiden. Hoofdstuk 2 geeft de aanleiding en kaders van het dienstverleningsconcept. In hoofdstuk 3 wordt de visie benoemd zoals deze is te destilleren uit het eerste deel. Vanaf hoofdstuk 4 wordt dit uitgewerkt in het concept van dienstverlening op de te onderscheiden gebieden van het leveren van producten en diensten aan inwoners, instellingen en bedrijven.

Dit alles wordt verder uitgewerkt in een plan van aanpak, waarin concreet wordt beschreven hoe we komen tot deze dienstverlening en welke stappen daarvoor nodig zijn.

Werkgroep Dienstverlening

¹ Zie voor toelichting Hoofdstuk 2.2 en Begrippenlijst (bijlage B)

2. Bestuurlijke en andere kaders

Het dienstverleningsconcept staat niet op zichzelf. Het komt voort uit landelijke en de huidige 'lokale' ontwikkelingen en houdt verband met bestaande visies en programma's. Hieronder een korte uiteenzetting van belangrijke kaders en ontwikkelingen.

2.1 Schaa sprong geeft kansen

In de besturingsfilosofie wordt al aangegeven dat er een schaa sprong wordt gemaakt die met zich mee brengt dat burgers, bedrijven, instellingen, buurgemeenten en de provincie andere en hogere verwachtingen zullen hebben richting de gemeente waar het gaat om professionaliteit, efficiëntie en maatschappelijke effectiviteit. Een verwachting die gemeentebreed wordt gesteld en dus ook in haar dienstverlening.

Algemene aanname is: schaalvergroting leidt tot een hogere kwaliteit, tegen lagere kosten;

- door schaalvergroting kan de kwetsbaarheid van organisaties worden verkleind,
- door schaalvergroting kan worden gekomen tot een verbetering van de kwaliteit.
- door schaalvergroting kan efficiënter (lees: goedkoper) worden gewerkt,

De voordelen van de grotere schaal zitten in eerste instantie dus in afnemende kwetsbaarheid en toenemende specialisatiegraad van de organisatie. Door het samenvoegen van specialisten in de backoffice, is meer specialisatie mogelijk en is kennis niet meer afhankelijk van individuen. In de Frontoffice is het bezettingsvraagstuk beter op te vangen door de groter wordende pool van Frontoffice medewerkers.

2.2 Verbinding met het werkdocument visievorming en besturingsfilosofie

Uit het werkdocument visievorming en de besturingsfilosofie is een aantal punten met betrekking tot dienstverlening gehaald. Deze zaken worden hieronder benoemd en komen in uitgewerkte vorm terug in de hoofdstukken 4 en verder.

Vraaggeoriënteerd

De gemeente Krimpenerwaard staat voor een sterke (vraaggeoriënteerde) dienstverlening aan burgers, bedrijven en instellingen. De dienstverlening aan burgers wordt zoveel mogelijk gedigitaliseerd, zodat burgers, bedrijven en instellingen ongeacht tijdstip of plaats gebruik kunnen maken van de dienstverlening van de gemeente. De dienstverlening functioneert effectief en efficiënt, waarbij 'afpraak is afspraak' hoog in het vaandel staat. De burgers, bedrijven en instellingen ondervinden de voordelen van de schaa sprong in de totale dienstverlening van de gemeente Krimpenerwaard (uitwerking in hoofdstuk 4 Klant- en resultaatgericht)

Kwaliteit en prijs

Burgers, bedrijven en instellingen vragen steeds meer om een hoge kwaliteit van de dienstverlening, tegen een betaalbare prijs. Overheidsdienstverlening moet eenvoudig, snel en zo min mogelijk administratieve lasten voor de burger met zich meebrengen. De gemeente heeft daarnaast te maken met de juridisering van de samenleving, een toenemende claimcultuur en mondige burgers.

(uitwerking in hoofdstuk 5 Producten, diensten en kanalen)

Fysieke dienstverlening

Fysieke dienstverlening blijft belangrijk ondanks de sterke digitalisering van de dienstverlening. Er wordt rekening gehouden met groepen in de samenleving die minder gebruik maken van de digitale mogelijkheden. Er wordt uitgegaan van ruime openingstijden van de centrale locatie van dienstverlening en/of werken op afspraak.

Fysieke dienstverlening betekent niet per definitie dat de burger naar het gemeentehuis komt, maar kan ook betekenen dat de burger thuis wordt bezocht of dat de gemeente op andere locaties beschikbaar is. In dit kader dient ook de dienstverlening die samengaat met de decentralisaties worden genoemd.

Digitale dienstverlening

Centraal staat de digitale dienstverlening aan burgers, bedrijven en instellingen. Wat digitaal kan, wordt digitaal gedaan. Dienstverlening is zoveel mogelijk plaats en tijd onafhankelijk.

(uitwerking in hoofdstuk 7 Dienstverlening en digitalisering)

2.3 Ontwikkelingen

Voor de gemeente spelen, naast de hierboven beschreven zaken, diverse ontwikkelingen die van invloed zijn op de wijze waarop de nieuwe bestuurlijke en ambtelijke organisatie moet en kan opereren. Een aantal van deze factoren is hieronder opgesomd:

- Er worden meer eisen gesteld aan dienstverlening richting burgers, bijvoorbeeld via het i-NUP programma²;
- Burgers stellen hogere eisen aan de dienstverlening (verwachtingsbeeld):
 - Door de beschikbaarheid van de hoeveelheid aan informatiemiddelen is de burger mondiger geworden en kwaliteit bewuster.
 - De groeiende rol van nieuwe media en het voortdurend veranderen van het consumentengedrag hebben invloed op (verwachtingen) over gemeentelijke dienstverlening;
- De toenemende individualisering;
- Verdergaande technologische ontwikkelingen;
- Nieuwe gemeentelijke opgaven en daarmee veranderende rol (zoals decentralisaties);
- Van de inwoners wordt steeds meer zelfredzaamheid verwacht;
- De vormgeving aan de zogenaamde participatiemaatschappij;
- Het Nieuwe Werken;
- Meer eigen verantwoordelijkheid van de burger, maar ook meer eigen verantwoordelijkheid bij werknemers.

² Zie ook de Begrippenlijst (bijlage B)

3. Visie op dienstverlening

We willen mee met onze tijd. De maatschappij verandert (economisch, demografisch, digitalisering, professionalisering) en vraagt steeds meer om een proactieve en sturende overheid. De gemeente Krimpenerwaard wil mee in die maatschappelijke ontwikkelingen. Onze producten en diensten moeten passen bij deze tijd en bij de rol van de gemeente in deze (nieuwe) maatschappij. En dit met een goede kwaliteit, op een beheersbare en kostenbewuste manier.

Het gaat onze inwoners en klanten niet alleen om de inhoud van het product of de geleverde dienst, maar ook om hoe die tot stand komt en hoe hij daarbij wordt geïnformeerd en geholpen.

Dienstverlening is dus ook houding en gedrag; de klant centraal stellen. Dat samen bepaalt de tevredenheid van onze inwoners over hun gemeente!

Wanneer in de sfeer van dienstverlening wordt gesproken over kwaliteit leveren aan de samenleving dan gaat het hierbij volgens het dienstverleningsconcept, in navolging van het werkdocument visievorming en de Besturingsfilosofie, met name om:

- klantgerichte instelling van de gemeente
- de kwaliteit van de producten en diensten die de gemeente aan haar burgers levert;
- de snelheid waarmee de organisatie reageert op vragen en verzoeken die haar door de burger worden voorgelegd;
- de toegankelijkheid van de diensten. De organisatie moet voor de burgers inzichtelijk zijn met een duidelijke centrale loketfunctie, zowel qua fysieke balie als via internet.
- maximaal gebruik van het digitale kanaal

Onze visie op dienstverlening is samenvattend:

"De gemeente is de ingang tot de overheid voor inwoners, bedrijven en instellingen. De dienstverlening zet de klant centraal en biedt optimale service voor inwoners, bedrijven en instellingen bij het verkrijgen van producten, diensten en informatie. De dienstverlening is minimaal het niveau, 'Front Office heeft Antwoord'³."

Klant Contact Center (KCC)

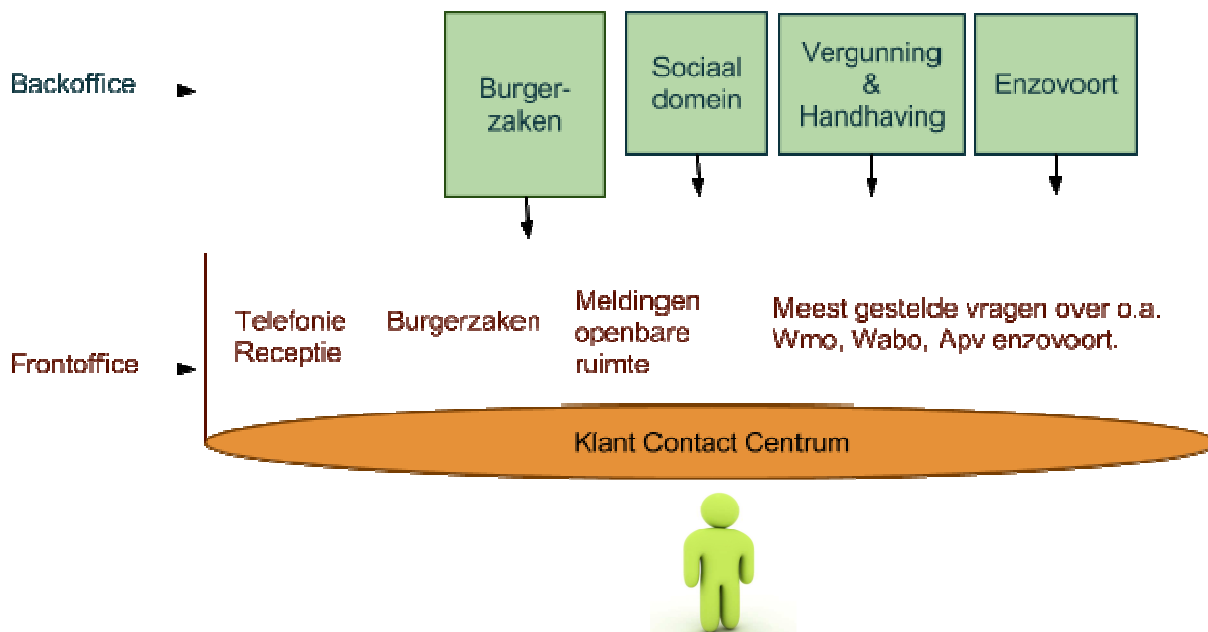
Frontoffice (FO)

De Frontoffice is verantwoordelijk voor de eerste klantcontact en vormt hierbij straks het gezicht van de gemeente naar buiten. Het betreft hier de telefonie en baliecontacten. De meeste baliecontacten zullen gericht zijn op de burgerzakenonderdelen. Daarnaast kan de medewerker van de Frontoffice antwoord geven op de veel voorkomende vragen. Voor vragen die naar de Backoffice gaan is de Frontoffice de verbinder. Het KCC is de verbindende factor tussen Frontoffice en Backoffice.

Backoffice (BO)

Waar de Frontoffice de buitenkant van de gemeente vormt waarlangs de interactie met haar omgeving afspeelt, vormt de Backoffice het hart van de organisatie. Hier spelen zich, onzichtbaar voor die omgeving, de primaire processen af. Voor de Backoffice vormt het product het uitgangspunt; van daaruit worden de producten aan de klanten opgeleverd.

³ Zie ook de Begrippenlijst (bijlage B)



De aansluiting op bestaande of toekomstige loketten van externe partijen zijn nog niet weergegeven (zoals zorg, welzijn of toegang tot het sociaal team). Deze moeten worden vormgegeven met de andere partijen. In eerste instantie wordt de dienstverlening in het KCC niet ingericht om vakgerichte dienstverlening aan te bieden anders dan informatie. De nog onbekende verdere uitwerking van het sociaal domein maakt samenwerking met dit taakveld zeer belangrijk. Belangrijk is het gegeven dat het Dienstverleningsconcept zoals het er ligt een groeimodel is.

4. Klant -en resultaatgericht denken

Het richten van de processen op het door de klant gewenste en/of verwachte resultaat heeft gevolgen voor de inrichting van processen en gevolgen voor de inrichting van de gemeentelijke organisatie. Uitgangspunt daarbij is een goede samenwerking! Van belang is af te stappen van het 'afdelingsdenken' en toe te groeien naar een manier van denken waarin verantwoordelijkheid voor elkaars handelen wordt genomen en daarmee voor het gemeenschappelijke eindresultaat. Het proces (van de klant) staat centraal. Het maakt niet uit of die vraag schriftelijk, telefonisch, elektronisch of persoonlijk wordt gesteld. Het proces is hetzelfde en leidt tot hetzelfde resultaat voor de klant.

Uitgaande van de landelijk voorgeschreven richting voor de gemeentelijke dienstverlening en de daarbij behorende uitvoeringsvereisten (o.a. het I-NUP, het Antwoord© concept, enz.), is het de uitdaging voor de gemeente Krimpenerwaard om deze ambities praktisch, realistisch en haalbaar te vertalen.

Klantgericht werken heeft voordelen voor de organisatie en voor de klant, maar ook voor de medewerker. Door klantgericht te werken kan het werkplezier en de efficiëntie worden verhoogd en kunnen klachten worden voorkomen. Klantgericht werken wil niet zeggen dat medewerkers de verwachtingen van de klant altijd waar moeten maken. Het is juist de kunst om klanten toch tevreden te stellen, ook al kunnen sommige verwachtingen van klanten niet waargemaakt worden.

5. Producten, diensten en kanalen

5.1 Producten en diensten

De portfolio aan producten en diensten betreft alle gemeentelijke producten en diensten, alle gemeentelijke informatievoorzieningen evenals gemeentelijke diensten voor ondersteuning van beleids- en besluitvorming. De gemeente Krimpenerwaard streeft ernaar deze producten en diensten met een hoge kwaliteit van dienstverlening te kunnen leveren. Algemene informatie kan worden geleverd over producten en diensten van de gehele gemeente. In het plan van aanpak en de verdere uitvoering daarvan wordt per product duidelijk waar de knip tussen de Frontoffice en de Backoffice ligt.

Een (digitale) productencatalogus zal voorzien in een beschrijving van alle producten en diensten. Hierin zal een product of dienst worden beschreven, staat wie er van gebruik kan maken, waar en hoe het product of de dienst kan worden aangevraagd, wat de kosten zijn voor de aanvrager en welke termijn van afhandeling er voor staat.

5.2 Kanalen

In een klantgerichte overheidsorganisatie is het van belang dat alle producten en diensten via alle kanalen met dezelfde kwaliteit worden geleverd. De kanalen die we onderscheiden zijn S.T.E.P.: schriftelijk, telefonisch, elektronisch en persoonlijk. Het is van belang dat alle kanalen logistiek op dezelfde manier functioneren. Productaanvragen, informatie- verzoeken, etc. komen altijd op dezelfde manier de organisatie binnen doordat alle input wordt doorgezet in hetzelfde digitale proces. Aan de voorkant heeft de klant altijd zelf de keuze welk kanaal hij kiest. Hiermee biedt de gemeente ruimte aan de diversiteit aan klanten. Eenmaal binnen de organisatie is dit verschil echter niet meer merkbaar. Dit vereist een hoge mate van standaardisering en uniformiteit.

Vanzelfsprekend beschikt de gemeente Krimpenerwaard over een uitstekend loket dat functioneert volgens de één-loket-gedachte. Het loket is ingericht conform de modernste opvattingen over inrichting van een publieksbalie. Gemak, privacy van de klant en veiligheid voor klant en medewerker staan hierin voorop.

Een klant kan om verschillende redenen telefonisch contact hebben met de gemeente:

- om met een specifieke medewerker of afdeling in contact te komen;
- om een vraag beantwoord te krijgen;
- om een afspraak te maken;
- om een melding te doen.

Klanten die contact willen zoeken met de gemeente kunnen dit doen via één centraal telefoonnummer 14 0180 of 14 0182. Klanten mogen er vervolgens vanuit gaan dat ze snel en efficiënt geholpen worden. Als een klant kiest voor telefonisch contact, dan is dit over het algemeen een bewuste keuze: vanwege de snelheid en het persoonlijke contact. Dit betekent maximaal één keer doorverbinden en het telefoontje levert altijd een concreet antwoord op.

Het snel beantwoorden van vragen vereist een hoge mate van standaardisatie en versimpeling van informatiesystemen en goed getrainde medewerkers. Er moet duidelijk zijn wie wat doet en wie waar is (hanteren en openstellen van digitale agenda's).

De afhandeling moet zo worden geregeld dat de termijnbewaking kanaalafhankelijk is. Dit betekent dat duidelijk moet zijn waar de vragen die binnenkomen via telefoon, e-mail, fax en post worden geregistreerd en bewaakt. E-mailverkeer krijgt binnen de gemeente Krimpenerwaard dezelfde status als postaal verkeer. Als een klant ervoor kiest om via e-mail contact te zoeken met de gemeente, wordt deze ook via hetzelfde kanaal beantwoord (technische en juridische onmogelijkheden uitgezonderd). De gemeente werkt met één centraal telefoonnummer en met één e-mailadres.

Binnen enkele jaren dient het digitale loket gegroeid te zijn van informatiebalie naar aanvraagloket en tenslotte naar uitgifteloket voor een groot aantal producten.

Bij kanaalsturing gaat het erom dat burgers en ondernemers naar het optimale, vaak digitale, kanaal worden getrokken of dat er juist op afspraak wordt gewerkt. De gemeente stuurt daarbij niet alleen op klanttevredenheid maar ook op efficiëntie. Belangrijke thema's zijn:

- Welke producten worden via welk kanaal aangeboden? Niet alles hoeft op alle kanalen, en complexe producten hoeven niet volledig gedigitaliseerd te worden. Verder kunnen verschillende doelgroepen naar verschillende kanalen geleid worden.
- Cruciaal voor sturing is goede informatievoorziening, te beginnen met rapportages per kanaal, op termijn te integreren in kanaaloverstijgende rapportages en analyses.

Kanaalsturing klinkt dwingend en kan het ook zijn (als voorbeeld het sluiten van Rabobank kantoren en pinlocaties). Kanaalsturing moet gezien worden als het inrichten van de kanalen zoals deze dan ook voor burger, bedrijf en instelling het best passen. Met daarin ook meegewogen de kosten die het met zich mee kan brengen. Een goede afstemming is dan ook nodig en je zou bijna kunnen spreken van een marketingstrategie. Van recht toe recht aan kanaaluitsluiting zou in ieder geval geen sprake moeten zijn.

6. Persoonlijke dienstverlening

De dienstverlening kan geleverd worden via verschillende kanalen (balie, telefoon, schriftelijk, email en internet). Hoewel de keuze voor het kanaal bij de klant ligt, is het in sommige situaties noodzakelijk dat de medewerker persoonlijk (face-to-face) de klant tot dienst is.

Persoonlijke klantcontacten zijn noodzakelijk indien:

- de wetgever bepaalt dat identificatie in persoon verplicht is;
- interactie nodig is in complexe situaties;
- ondersteuning van digibeten of digi-weigeraars;
- fouten te voorkomen, bijvoorbeeld als afhankelijk van de situatie van de aanvrager verschillende bewijsstukken nodig zijn;
- er tot een oplossing moet worden gekomen, bij complexe bouwaanvragen, handhaving of bij maatschappelijke ondersteuning;
- cachet aan de gebeurtenis moet worden gegeven, zoals een naturalisatieceremonie.

7. Dienstverlening en digitalisering

Een belangrijk kanaal is de website van de gemeente Krimpenerwaard. Door een gebruiksvriendelijke en informatieve website en een goed werkend digitaal loket met zoveel mogelijk digitaal aan te vragen producten en diensten, bespaart dit de klant een persoonlijk bezoek of een telefoontje. Daarnaast is het van belang dat de klant via de website een afspraak kan inplannen.

Om klanten goed te woord te kunnen staan, dient de KCC-medewerker toegang te hebben tot een gebruiksvriendelijk systeem. In dit systeem moet de statusinformatie van zaken (aanvragen) worden bijgehouden, zodat medewerkers de klant daarmee op de hoogte kunnen houden van de voortgang van het verzoek. Ook zou de klant zelf deze voortgang moeten kunnen volgen via internet. Inwoners krijgen dan toegang tot zaken die zij zijn aangegaan met de gemeente. De zaakinformatie (statusinformatie) wordt aangeleverd vanuit het zaakstelsel. Desgewenst kan zaakinformatie ook beschikbaar worden gesteld aan het landelijk loket van MijnOverheid⁴.

8. Plan van aanpak

Het plan van aanpak geeft conform het Antwoord© model vorm aan de uitwerking van het dienstverleningsconcept. Hierbij is het plan van aanpak echt een stappenplan om de dienstverlening op 1 januari 2015 feit te laten zijn. Het dienstverleningsconcept geeft dus richting aan deze uitvoering.

⁴ Zie ook de Begrippenlijst (bijlage B)

Bijlage A: Geraadpleegde literatuur

Raad voor het openbaar bestuur:

Van wie is die hond?, Politieke sturing op dienstverlening en ICT
(onderdeel van kamerstuk; Stand van zaken Digitale Overheid)

Vereniging van Gemeentesecretarissen en Vereniging voor Bestuurskunde:

Dienstverlening van de toekomst, Een gemeente zonder huis

Vereniging Directeuren Publieksdiensten

Face tot face dienstverlening

Antwoord©

Diverse publicaties

Gemeenten:

Weert

- Weert heeft Antwoord©

Molenwaard

- Plan van aanpak dienstverlening Molenwaard Nabij

Wolvega

- Dienstverleningsconcept 2.0 (Achtkarspelen en Tytjerkstradeel)

Goeree-Overflakkee

- Contourenschets Organisatie en Besturing

- Dienstverleningsconcept gemeente Goeree-Overflakkee

5K gemeenten

- Inrichtingsplan KCC 5K gemeenten

- Implementatieplan KCC 5K gemeenten

- Visie op Dienstverlening 5K gemeenten

Bijlage B: Begrippenlijst

i-NUP

24 voorzieningen vormen gezamenlijk de basisinfrastructuur voor de e-overheid. De komende jaren staan in het teken van het gebruik van deze basisinfrastructuur. De overheidsbrede implementatie-agenda dienstverlening e-overheid, kortweg i-NUP, beschrijft de ambities voor de komende vier jaar, met drie hoofdlijnen:

Het loket voor burgers

Een beter bereikbare overheid, beter vindbare en toegankelijke overheidsinformatie én de gemeente als dé herkenbare ingang tot de overheid.

Digitale dienstverlening aan bedrijven

Bedrijven gaan in 2012 en 2013 de voordelen merken van het gebruik van een aantal basisvoorzieningen: minder regeldruk, betere dienstverlening en lagere kosten.

Het Stelsel van Basisregistraties

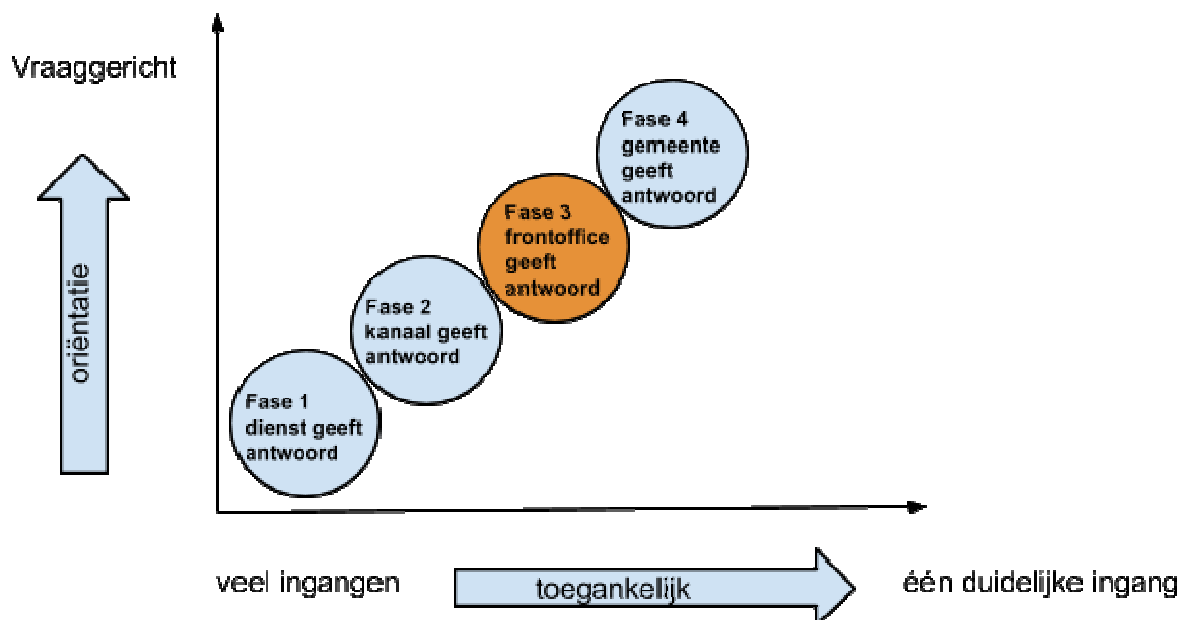
Er zijn dertien basisregistraties, die samen het Stelsel van Basisregistraties vormen. Een werkend Stelsel dat als één geheel wordt ervaren, is het einddoel voor 2015. Het Stelsel werkt nu al vanuit losse onderdelen.

MijnOverheid

MijnOverheid is de persoonlijke website voor overheidszaken. Via MijnOverheid kan men bijvoorbeeld een seintje krijgen als het rijbewijs bijna is verlopen, controleren hoe men bij de gemeente geregistreerd staat of de status van een kapvergunning volgen (www.mijnoverheid.nl).

De vijf fasen van Antwoord©

De weg naar een overheidsbreed contactcenter wordt als volgt gedefinieerd:



● **Fase 1: Dienst geeft Antwoord**©

De gemeente heeft voor enkele productenclusters een aparte frontoffice met eigen contactgegevens en kanalen. Er is een frontoffice voor een productencluster per dienst, sector, afdeling of juist per doelgroep. Voorbeelden zijn de frontoffice-belastingen, het zorgloket en het bedrijvenloket. Het contact tussen burger en gemeente verloopt voornamelijk via fysieke balies en de telefoon. Kenmerkend voor deze fase is dus dat de frontoffices nog geïsoleerd van elkaar zijn georganiseerd.

● **Fase 2: Kanaal geeft Antwoord**©

De gemeente heeft per kanaal één duidelijke ingang. De gemeente heeft één telefoonnummer, één website en een zoveel mogelijk geconcentreerde balie. De dienstverlening per kanaal bestaat uit meer producten en diensten en gaat per product verder (naast informatieverstrekking ook aanvraag). Vanaf deze fase kan de gemeente ook informatie verstrekken van andere overheidsorganisaties zoals Postbus 51-informatie. Kenmerkend voor deze fase is dat de kanalen nog niet in samenhang worden bestuurd.

● **Fase 3: Frontoffice geeft Antwoord**©

De burger komt aan de hand van zijn specifieke situatie of vraag op een logische plek bij de gemeente binnen, de frontoffice. Vanuit de gemeentelijke visie op dienstverlening is voor de afhandeling van contact met de burger dit frontoffice opgezet. In de frontoffice komen alle distributiekkanalen samen onder één set adresgegevens. Het maakt voor de burger niet uit welk kanaal hij kiest: de vraag hoeft maar één keer te worden gesteld en het antwoord is juist en volledig, onafhankelijk van het gekozen kanaal. Kenmerkend voor deze fase is dat de frontoffice nog niet de regie neemt op het contact met de burger: complexere vragen worden doorgezet naar de backoffice en zijn dan uit het vizier van de frontoffice.

● **Fase 4: Gemeente geeft Antwoord**©

Het KCC neemt de regie op de afhandeling van het contact met de burger. Het KCC zet bij meervoudige producten de individuele enkelvoudige aanvragen uit en bewaakt de afhandeling. De contacten die een burger heeft binnen een kanaal zijn bij een frontofficemedewerker inzichtelijk waardoor de burger zonder problemen kan overstappen naar een ander kanaal. Het KCC verbetert de dienstverlening, ook in de achterliggende afdelingen en voegt daar proactieve elementen aan toe. Kenmerkend aan deze fase is dat het KCC nog niet alle producten en diensten van de overheid kan afhandelen.