



Iedereen thuiswerken, dat zou wat zijn. Met kruimeloojjes 's ochtends je bed uit rollen, inloggen en in je ouwe kloffe bergen werk verzetten. Je collega's spreek je wel via de telefoon. Dat vraagt het nodige: zelfdiscipline, ict én management op output. Het Haagse Centraal Administratie Kantoor heeft het aangedurfd. Deels. Moneypenny levert de hoogopgeleide afgezanten van het Nieuwe Werken.

probleem

Manager Frontoffice Ian Gerrard, verantwoordelijk voor telefonisch en schriftelijk klantcontact bij het Centraal Administratie Kantoor (CAK) in Den Haag, kampte met extra druk op het klantcontactcentrum, onder meer door een opeenstapeling van nieuwe regelingen. Het CAK doet de financiële afhandeling van onder andere de AWBZ.

Nieuwe regelgeving die per 1 januari 2008 in ging, had voor velen grote financiële gevolgen. Hierop zochten veel klanten contact met het CAK, wat leidde tot een verminderde bereikbaarheid en lange doorlooptijden bij het beantwoorden van schriftelijke vragen. Naast consumentenprogramma's, die berichtten over boze burgers die door de wijziging in de regelgeving meenden onevenredig hard te worden getroffen, in combinatie met een beperkte bereikbaarheid van het CAK, vond het CAK zelf het ook onwenselijk dat zij klanten niet goed kon bedienen. Ook de politiek was van mening dat het CAK beter bereikbaar moest zijn en haar klanten beter moest helpen. Er was werk aan de winkel.

doelstelling

Zorgen dat het CAK voor burgers weer telefonisch bereikbaar is en de doorlooptijd van brieven terugbrengen van gemiddeld 42 dagen naar 10 dagen. Hiervoor krijgt Ian Gerrard exact zes weken de tijd.

aanpak

Autonome werving van nieuwe medewerkers, inclusief opleiding, gaat de Manager Frontoffice niet redden in krap ander-

Heilig geloof in het Nieuwe Werken

Casi

Hoe op output te sturen?

halve maand tijd. Ook uitzendkrachten zijn geen optie, want het CAK beschikt over te weinig teamleiders en managers om hen te begeleiden. Rest slechts één keuze: een insource partij aanstellen die het complete management, de planning, forecasting en traffic voor haar rekening neemt.

Gerrard isoleert de achterstallige, schriftelijke werkvoorraad en selecteert vervolgens Moneypenny, managers van het Nieuwe Werken, uit enkele partijen. De organisatie dient deze bevroren werkvoorraad in vier weken weg te werken. (Voor backup van het telefonische klantcontact schakelt hij TeleTrain in.) Aan doormodderen in de oude voorraad komt een eind.

Het CAK kan zich weer volledig richten op nieuwe klantcontacten en legt alle processen en diensten op een goudschaaltje. Waarom versturen we bepaalde informatie?

Moneypenny levert ondertussen hooggeschoolde, flexibele werknemers. CAK-trainers maken hen in korte tijd wegwijs in basiskennis, actuele wetgeving en laten weten waar informatie binnen de organisatie te vinden is. Een kwaliteitsmanager toetst de brieven voordat ze de deur uitgaan.

Over en weer vindt afstemming plaats, waarop de flexkrachten al snel productie leveren. Volgens Marianne Sturman, directeur van Moneypenny, gaan ze slim met het werk om. "Dat maakt het proces goedkoper. Het zijn hooggeschoolde, zelfstandige medewerkers. 41-plussers noem ik ze altijd, voornamelijk vrouwen, maar het aantal mannen dat flexibel wil werken neemt toe. Er zitten bestuurskundigen tussen, architecten, boekhouders. Geen van allen heeft ervaring met klantcontact, maar ze zijn analytisch sterk. Het is een misverstand te denken dat deze mensen dit soort werk niet willen doen. Wat voor hen telt, is dat ze flexibel aan de slag kunnen, soms 20, dan 40 uur per

week. Ze opereren autonoom dan een uitzendkracht, wat het CAK minder belast. Kenmerkend is dat ze zelf oplossingen bedenken. En ook willen doorvoeren; daar moeten we alert op zijn."

De CAK-ploeg houdt zich meer aan zijn taak, vult Gerrard aan. "Ze gaan nog niet zo pragmatisch te werk. Een externe blik werkt verhelderend voor onze processen. Ze kunnen goed organiseren, komen met onverwachte voorstellen, vragen ons bijvoorbeeld waarom we een klant geen verjaarskaartje sturen als-ie 65 wordt. Door hen merken we dat onze cultuur een verandering kan gebruiken. Ik wil beide groepen dan ook meer onderling laten samenwerken."

December tot en met maart zijn de drukste maanden, hoewel de werkvoorraad kan variëren. Reden waarom Moneypenny een structurele flexibele schil van 200 tot 400 uur per week aanbiedt om pieken op te vangen, ook als het andere taken betreft.

knelpunten

Het CAK kan goed reageren op ad hoc-situaties, maar meer structuur is wenselijk. Ook verloopt de informatievoorziening over klanten, die al dan niet in aanmerking komen voor zorg met verblijf of thuiszorg, niet vlekkeloos. Zorgverleners, waaronder revalidatiecentra en verpleeghuizen, geven informatie door aan het Zorgkantoor, dat vervolgens het CAK inlicht. Hierop vraagt het CAK de Gemeentelijke Basis Administratie en Belastingdienst uit, waarop een beschikking volgt. Het CAK weet dan hoeveel geld het bij een klant in rekening mag brengen of mag inhouden. De organisatie ontvangt echter niet alle klantinformatie op tijd, wat het klantcontact niet ten goede komt.

Ook de informatievoorziening in de zorgketen is niet altijd toereikend. Zo denken veel burgers onterecht dat de verzekerder de thuiszorg of het verblijf in

een instelling betaalt. Dit veroorzaakt ongewenste verrassingen. Uitleggen aan de klant hoe de AWBZ-wetgeving in elkaar steekt, geeft vaak al bevrediging.

De flexibele medewerkers werken bij voorkeur vanuit huis - wat voor telefoon en e-mail moeiteloos kan, mits er toegang is tot het kennisstelsel - maar het CAK eist dat ze op locatie aan de slag zijn. Reden: de bronssystemen van het CAK belletten de organisatie klantgegevens naar buiten vrij te geven, onder andere in verband met de privacywetgeving.

conclusie

"Zou ik het project overdoen", zegt Gerrard, "dan zou ik de communicatie met bestaande medewerkers intensiveren. In het begin bekritiseerden ze de kwaliteit van de flexkrachten, zetten soms de hakken in het zand."

"Halverwege 2010 gaan we verder experimenteren met thuiswerken, met zowel eigen medewerkers als mensen van Moneypenny. We kunnen ze op kengtallen sturen en monitoren op afstand, met online kennistoetsen gecombineerd met e-learning. Een tevreden klant is het enige wat telt!"

Volgend jaar dient zich een nieuwe klantenpopulatie aan. Het CAK is in 2010 verantwoordelijk voor het uitvoeren van de Wtgc (Wet tegemoetkoming chronisch zieken en gehandicapten); dit biedt in potentie een aantal van 4,2 miljoen bellers. "Ik moet daar zeker voldoende arbeidspotentieel voor achter de hand hebben. Bij thuiswerkers is het potentieel groot."

Een jaar op dezelfde klus strookt niet met tijdelijk werk. Naar Sturmans smaak zitten sommige flexkrachten dan ook te lang op het traject. "Daar worden ze minder scherp van. Daarom moeten we voor goed opgeleide vervangers zorgen." *

tekst Maxim Renders