

BOUWEN AAN EEN GEÏNTERGREERD LOKET

DEEL A

VAN

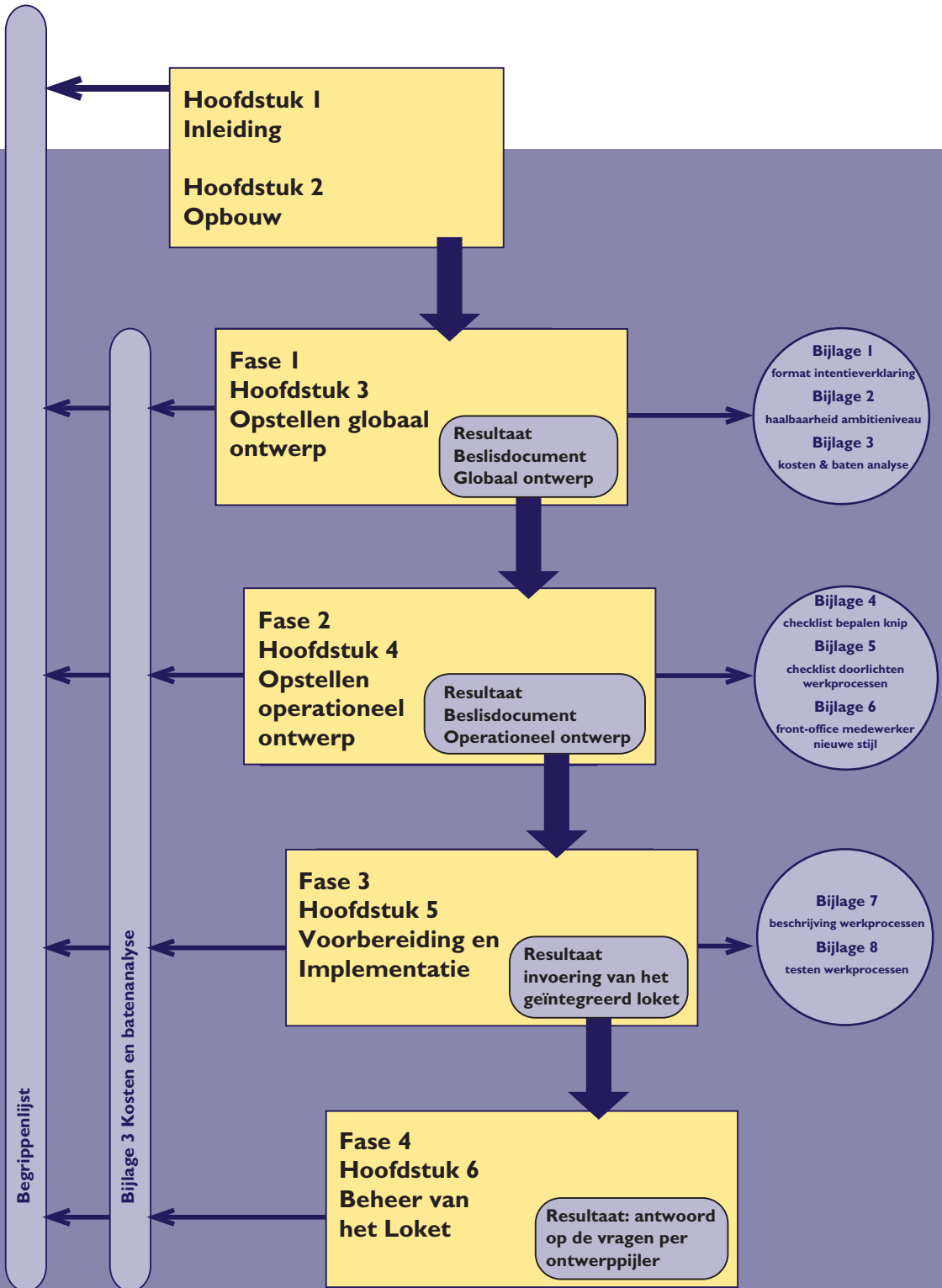
LOKET-IDEE

NAAR

IMPLEMENTATIE



Structuur van deel A: 'van Loket-idee naar implementatie'



BOUWEN AAN EEN GEÏNTERGREERD LOKET

DEEL A

VAN

LOKET-IDEE

NAAR

IMPLEMENTATIE

UIT DE REEKS:

RESULTATEN ONDERZOEKSPROGRAMMA



Inhoudsopgave

	pag
Voorwoord	
1. Inleiding	1
2. Opbouw	7
3. Opstellen van globaal ontwerp	11
3.1 Bepalen van de ambities	13
3.2 Bepalen van de randvoorwaarden	18
3.3 Bepalen van de uitgangspunten globaal ontwerp	21
3.3.1 Uitgangspunten dienstenassortiment	22
3.3.2 Uitgangspunten voor werkprocessen	22
3.3.3 Uitgangspunten voor besturingsmodel	23
3.3.4 Uitgangspunten voor personeel	26
3.3.5 Uitgangspunten informatie- en communicatietechnologie (ICT)	26
3.3.6 Uitgangspunten distributiekkanalen	31
3.3.7 Tips bij bepalen uitgangspunten	32
3.4 Resultaat: beslisdocument globaal ontwerp	33
4. Opstellen operationeel ontwerp	35
4.1 Dienstenassortiment	36
4.1.1 Inleiding	36
4.1.2 Bepalen van de inhoudelijke samenhang in assortiment	36
4.1.3 Bepalen vormgeving van het dienstenassortiment	37
4.2 Werkprocessen	39
4.2.1 Inleiding	39
4.2.2 Bepalen van de knip tussen frontoffice en backoffices	39
4.2.3 Het doorlichten van de werkprocessen	41
4.2.4 Integreeren van de werkprocessen	43
4.3 Besturingsmodel	44
4.3.1 Inleiding	44
4.3.2 Taakclustering loket	45
4.3.3 Verdeling van bevoegdheden en verantwoordelijkheden	46
4.3.4 Bepalen afstemming frontoffice-backoffice	47
4.4 Personeel	48
4.4.1 Inleiding	48
4.4.2 Bepalen kwalificatie-niveau frontoffice-medewerkers	48
4.4.3 Bepalen kwantiteit formatie	51
4.5 Informatie- en Communicatietechnologie (ICT)	52
4.5.1 Inleiding	52

4.5.2	Gegevens, informatie en kennis	52
4.5.3	Koppelen van gegevensbestanden	53
4.5.4	Keuze uit ICT-systemen	54
4.5.5	Antwoorden in het operationeel ontwerp	57
4.6	Distributiekkanalen	57
4.6.1	Inleiding	57
4.6.2	Vaststellen van de mix van distributiekkanalen	57
4.6.3	Het bepalen van de inrichting van het fysieke loket	58
4.6.4	Het bepalen van de inrichting van het telefonische loket	59
4.6.5	Het bepalen van de inrichting van het elektronische loket	60
4.7	Resultaat: operationeel ontwerp	61
5.	Voorbereiding en implementatie	63
5.1	Dienstenassortiment	64
5.1.1	Inleiding	64
5.1.2	Ontwikkelen van het logo/de huisstijl	64
5.1.3	Ontwikkelen van (ondersteunende) producten	64
5.2	Werkprocessen	65
5.2.1	Inleiding	65
5.2.2	Beschrijven van de nieuwe werkprocessen	66
5.2.3	Het opstellen van beoordelingscriteria	66
5.2.4	Opstellen werkinstructies	67
5.3	Besturingsmodel	68
5.3.1	Inleiding	68
5.3.2	Het uitwerken van de afstemmingsmechanismen	68
5.4	Personeel	69
5.4.1	Inleiding	69
5.4.2	Werven en selecteren van personeel	69
5.4.3	Opleiden van personeel	70
5.5	Informatie- en communicatietechnologie (ICT)	72
5.5.1	Inleiding	72
5.5.2	Ontwikkelen of aankopen van ICT-systemen	72
5.5.3	Het opstellen van een draaiboek voor invoering	74
5.6	Distributiekkanalen	76
5.6.1	Inleiding	76
5.6.2	Het (ver)bouwen van het fysieke loket	76
5.6.3	Het bouwen van het telefonisch loket	77
5.6.4	Inrichten van het elektronisch loket	77
5.7	Resultaat: Invoeren van het geïntegreerde loket	78
5.8	Tot slot	80

6. Beheer van het loket	81
6.1 Ambities en randvoorwaarden	82
6.2 Dienstenassortiment	83
6.2.1 Inleiding	83
6.2.2 Hoofdvragen	83
6.2.3 Vindplaatsen en bronnen	83
6.3 Werkprocessen	84
6.3.1 Inleiding	84
6.3.2 Hoofdvragen	85
6.3.3 Vindplaatsen en bronnen	85
6.4 Besturingsmodel	87
6.4.1 Inleiding	87
6.4.2 Hoofdvragen	87
6.4.3 Vindplaatsen en bronnen	88
6.5 Personeel	88
6.5.1 Inleiding	88
6.5.2 Hoofdvragen	89
6.5.3 Vindplaatsen en bronnen	89
6.6 Informatie- en communicatietechnologie (ICT)	90
6.6.1 Inleiding	90
6.6.2 Relevante beheer- en kwaliteitsaspecten	90
6.6.3 Vindplaatsen en bronnen	90
6.7 Distributiekkanalen	91
6.7.1 Inleiding	91
6.7.2 Hoofdvragen	91
6.7.3 Vindplaatsen en bronnen	92
6.8 Tot slot	94
Samenvatting	95
Hoofdpunten handboek ‘Van Loket-idee naar implementatie’	100
Bijlagen	101
Inhoudsopgave bijlagen	101
Bijlage I Format voor intentieverklaring	103
Bijlage II Methodiek voor bepalen haalbaarheid ambitieniveau	105
Bijlage III Kosten en baten analyse	113
Bijlage IV Checklist voor het bepalen van de ‘knip’ in het werkproces	115

Bijlage V Checklist voor het doorlichten van de werkprocessen	117
Bijlage VI Frontoffice medewerker nieuwe stijl	119
Bijlage VII Methodiek voor het beschrijven van de werkprocessen	131
Bijlage VIII Methodiek voor het testen van de werkprocessen	135
Begrippenlijst	137

Voorwoord

Het programma *Overheidsloket 2000* bestaat inmiddels ruim twee jaar. Het afgelopen jaar is de belangstelling voor de één-loket-gedachte in de publieke dienstverlening toegenomen. Uit een onderzoek van het programmabureau *Overheidsloket 2000* in het najaar van 1997 blijkt bijvoorbeeld, dat inmiddels twee van de drie gemeenten in Nederland met de één-loket-gedachte aan de slag zijn. Voorjaar 1996 was dat nog maar één op de drie gemeenten. En ook veel andere publieke dienstverleners hebben belangstelling voor *Overheidsloket 2000* getoond.

Het handboek 'Van vraagpatroon naar loket-idee' heeft bijgedragen aan de populariteit van *Overheidsloket 2000*. Dat handboek helpt u om veel voorkomende vraagpatronen in kaart te brengen en om een daarbij passend één-loket oftewel een geïntegreerd loket op te zetten. Deze publicatie vond gretig aftrek en is inmiddels herdrukt.

Voor u ligt deel A van het tweede handboek 'Bouwen aan een geïntegreerd loket'. Dit deel is een handreiking voor de volgende stap: de organisatorische implementatie van het loket. Het boek gaat in op de 'knip in de werkprocessen' van het frontoffice en het backoffice van het nieuwe loket. Veel aandacht is er in dit deel voor veranderingen in het bestaande werkproces; nieuwe vormen van afstemming, samenwerking met andere (onderdelen van) organisaties en de gevolgen voor de medewerkers. Ook kunt u lezen over de ervaringen van de pilotgemeenten met het *Overheidsloket 2000*.

Deel B 'Management van verandering' biedt u een handvat voor het begeleiden van het implementatieproces van een geïntegreerd loket. In de inleiding wordt de relatie tussen deel A en B uitgelegd.

Wij hopen u met dit handboek op weg te helpen met de invoering van het één-loket-concept. Daarmee komen we dichterbij het einddoel van *Overheidsloket 2000*: een geïntegreerde dienstverlening waarbij de burger als uitgangspunt is gekozen. Deze vraaggerichte benadering zal ook de effectiviteit van uw beleid ten goede komen.

Natuurlijk zijn uw reacties op het handboek altijd welkom. Ook horen wij graag over uw ervaringen met het geïntegreerde loket in uw organisatie. Tenslotte kunnen we met alle praktijkgegevens u nog beter van dienst zijn. Immers, de ontwikkelingen van het *Overheidsloket 2000* gaan door!

Mede namens alle medewerkers van het programmabureau *Overheidsloket 2000* wens ik u veel succes.

Matt Poelmans
Programmamanager *Overheidsloket 2000*



I. Inleiding

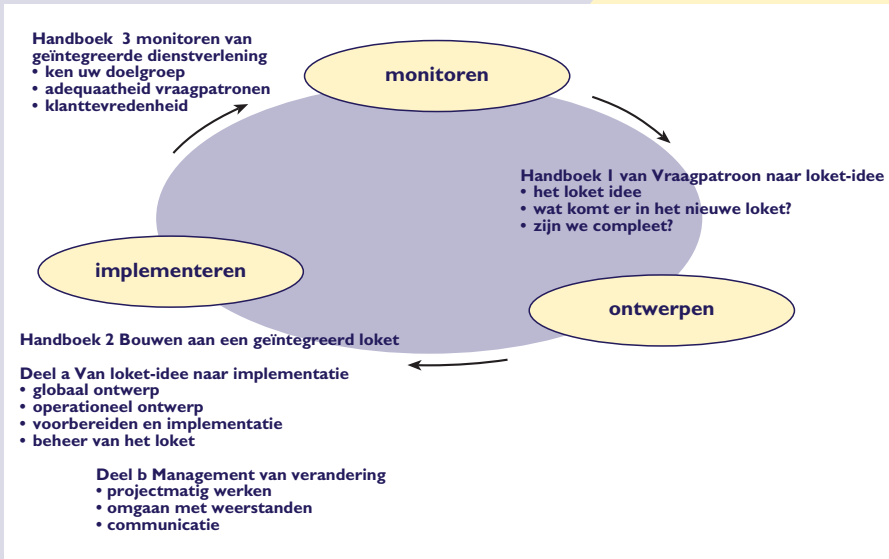
Het programma *Overheidsloket 2000* heeft tot doel om een pakket van publieke dienstverlening te vormen dat overeenkomt met de vragen van burgers. Dit betekent een integratie van (delen van) het huidige dienstverleningsaanbod, dat veelal versnipperd op vele locaties en via vele loketten wordt aangeboden. De achterliggende idee is de overheid en aanverwante publieke organisaties meer vraaggericht en effectiever te laten werken. Vraaggericht werken betekent dat het aanbod van een publieke dienstverlener aansluit bij de vraag van de burger (in dit boek spreken we dan ook over de klant van de overheidsinstelling). Deze matching van vraag en aanbod zal ook de effectiviteit van beleid vergroten. Hiermee kan, bijvoorbeeld door een klant beter te informeren, de onderbenutting van een voorziening als de bijzondere bijstand worden voorkomen. *Overheidsloket 2000* gaat daarmee dus verder dan alleen een klantgerichte benadering van de burger.

Uit de reeks 'resultaten onderzoeksprogramma'

In het kader van het onderzoeksprogramma *Overheidsloket 2000* zijn drie handboeken opgesteld. Deze geven antwoord op de vragen die u tegenkomt bij de realisatie van een geïntegreerd loket. In 1997 is het handboek 'Van vraagpatroon naar loket-idee' verschenen. Dit eerste handboek behandelt de vraag hoe u de producten en diensten kunt achterhalen die vanuit het perspectief van de burger logisch samenhangen. Voor u ligt het tweede handboek 'Bouwen aan een geïntegreerd loket', het vervolg op 'Van vraagpatroon naar loket-idee'. Het gaat in op de vraag hoe de beoogde integratie van samenhangende producten en diensten organisatorisch kan worden vormgegeven. 'Bouwen aan een geïntegreerd loket' is gesplitst in twee delen: 'Van loket-idee naar implementatie' en 'Management van verandering'. Het derde handboek 'Monitoren van geïntegreerde dienstverlening' gaat in op de vraag hoe het operationele loket actueel kan blijven inspelen op de vragen van de klant.

Loketontwikkeling is een cyclisch proces, zoals uitgelegd in het handboek 'Van vraagpatroon naar loket-idee' (zie schema). Voor het gebruik van dit handboek wordt de inhoud van het handboek 'Van vraagpatroon naar loket-idee' als bekend verondersteld.

Loketontwikkeling als een cyclisch proces, met bijbehorende handboeken



Voor wie is het handboek bedoeld?

Het handboek is in eerste instantie bedoeld voor projectleiders die tot taak hebben een geïntegreerd loket te ontwikkelen. Het is geschikt voor projectleiders die voor gemeenten of voor andere publieke dienstverleners een loket inrichten. Het handboek kan u op weg helpen bij het opzetten van het één-loket. In hapklare brokken is het implementatieproces opgesplitst. Het geeft bovendien handvatten voor het aansturen van (externe) experts en deskundigen op het terrein van informatie- en communicatietechnologie, personeel- en organisatie en automatisering.

Implementatie in kleine organisaties

Bij veel kleine gemeenten leeft de gedachte dat invoering van een één-loket volgens het model Overheidsloket 2000 niet voor hen is weggelegd. Doordat de lijnen erg kort zijn en er vaak fysiek maar één balie is, zou er voor hen nauwelijks een meerwaarde aan de invoering van een één-loket zitten. Ook zou de problematiek van de verhouding tussen front- en backoffice zich in deze kleinere organisaties nauwelijks voordoen.

Ondanks evidente schaalverschillen is de aanpak in dit handboek volgens ons ook geschikt voor kleinere dienstverleningsorganisaties. De essentie van het implementatietraject is voor hen niet anders en hetzelfde geldt voor de noodzaak van de invoering van één-loket. Wel zullen bepaalde aspecten van de invoering meer aandacht krijgen. Daarbij gaat het met name om de volgende kwesties:

1. *Is het huidige loket vraaggericht ingericht? Hiervoor biedt het handboek "Van vraagpatroon naar loket-idee" een handreiking.*

2. Biedt het huidige loket voor de te bedienen doelgroepen een voldoende omvattend vraagpatroon? Met andere woorden: heeft het aanbod voor de doelgroep wel de minimaal noodzakelijke kritische massa om van een geïntegreerde afhandeling te kunnen spreken?
 3. Is vergaande samenwerking met andere publieke dienstverleners noodzakelijk om de vraagpatronen adequaat te kunnen afhandelen? Juist deze externe samenwerking zal bij kleinere organisatie relatief vaak voorkomen bij de invoering van Overheidsloket 2000.
-

Wat biedt deel A 'Van loket-idee naar naar implementatie'?

- Een fasering om van clusters van producten en diensten te komen tot een operationeel loket, dat beantwoord aan de vraag van de klant.
- Een overzicht met de centrale vragen of besluiten die tijdens de verschillende fasen in het proces aan de orde zijn, inclusief een afwegingskader.
- Inzicht in de verschillende ontwerp-keuzen die bij het ontwikkelen van een geïntegreerd loket aan de orde zijn en hoe deze met elkaar samenhangen.
- Hulpmiddelen (in de vorm van methodieken, checklisten en formats) die bij de centrale keuzen en activiteiten behulpzaam kunnen zijn.

Wat biedt het handboek niet?

- Een blauwdruk voor het ontwerpen van een geïntegreerd loket. Zowel de uitgangssituatie, als het ambitieniveau kan van situatie tot situatie verschillen.
- Een opzet voor ontwerp-activiteiten bijvoorbeeld van een informatiesysteem of een call-center. Zo'n ontwerp is een kwestie van maatwerk en bovenal werk van specialisten. Het handboek gaat wel in op de aansturing van deze specialisten;
- Een gedetailleerd stappenplan. Stappen en activiteiten zijn, naarmate het loket verder vorm krijgt, afhankelijk van eerder gemaakte keuzen. Het handboek gaat in op een fasering van stappen en samenhangen, dat als basis dient voor een plan voor uw organisatie.

Hoe is dit handboek tot stand gekomen?

Dit handboek is opgesteld door de bureaus B & A Groep en Markt Interactie Management in opdracht van het programmabureau *Overheidsloket 2000*.

Voor een toets op de bruikbaarheid en toegankelijkheid van het handboek is een klankbordgroep ingesteld. Vertegenwoordigers van enkele pilotgemeenten en vertegenwoordigers van gemeenten en publieke dienstverleners die in het recente verleden de publieksdienstverlening opnieuw hebben ingericht, hadden zitting in deze groep.

Waarover gaat het handboek?

Onderwerp van dit handboek is het geïntegreerd loket (één-loket). Een loket is *geïntegreerd* wanneer is voldaan aan twee randvoorwaarden. Ten eerste moet het dienstenassortiment van het loket worden afgestemd op de vraagpatronen van de klant; burger of ondernemer (inhoudelijke integratie). Op deze wijze ontstaat de vraaggerichte werkwijze die kenmerkend is voor *Overheidsloket 2000*. In de tweede plaats moeten de diensten en producten die voortvloeien uit dit vraagpatroon binnen één-loket in samenhang worden afgehandeld (procesmatige integratie).

Voorbeeld: Inhoudelijke integratie

Stel het vraagpatroon 'verhuizen' bestaat uit de volgende producten en diensten:

- a. regelen van telefoonaansluiting;
- b. regelen van aansluiting gas, water, licht, kabel;
- c. inschrijven in gemeente/adreswijziging gemeente;
- d. regelen van verhuisbedrijven, busverhuur;
- e. informatie over (gemeentelijke) voorzieningen in de buurt;
- f. informatie over openbaar vervoer;
- g. PTT-verhuisservice.

Er is sprake van een geïntegreerd loket wanneer de klant (burger of bedrijf), voor alle producten en diensten die gerelateerd zijn aan 'verhuizen', terecht kan aan dit ene loket. In dit geval : het loket biedt diensten aan van de gemeente, van nutsbedrijven, PTT, lokale vervoersbedrijven en private busverhuur- en verhuisbedrijven.

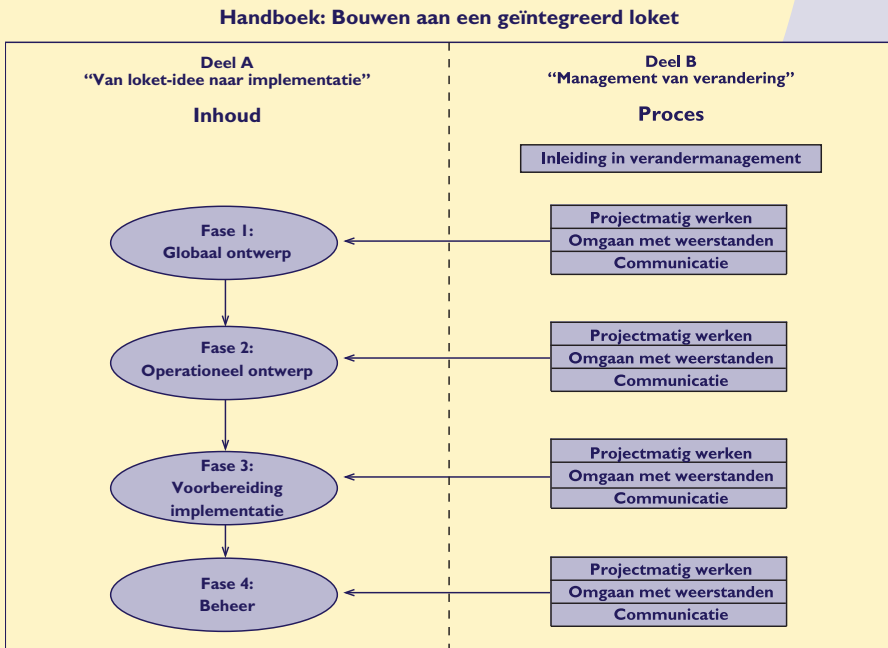
Met het begrip *loket* bedoelen we het punt waar klant en dienstverlener elkaar ontmoeten. Dit handboek beschrijft zowel het fysieke loket (de balie), het telefonische loket als het elektronische loket (de informatiezuil, teletekst, internet). Het schriftelijke loket (bijvoorbeeld voor verhuisservice) valt buiten het bestek van dit handboek.

Voorbeeld: Procesmatige integratie

Opnieuw het vraagpatroon 'verhuizen'. De afhandeling van dit vraagpatroon is het meest geïntegreerd, wanneer het loket bevoegd is alle producten en diensten in samenhang af te handelen. Dit betekent bijvoorbeeld dat het loket de intake verzorgt namens de PTT, de nutsbedrijven etcetera. De aansluiting van deze voorzieningen kan dan in samenhang worden aangevraagd (op zelfde datum, één keer gegevens verstrekken). De afhandeling is minder geïntegreerd wanneer het loket voor deze producten en diensten alleen een doorverwijsfunctie vervult of aanvraagformulieren verstrekt.

Hoe is het handboek opgebouwd?

Het handboek 'Bouwen aan een geïntegreerd loket' bestaat uit twee delen die afzonderlijk zijn uitgegeven. Deel A 'Van loket-idee naar implementatie' rafelt het proces van planvorming en implementatie inhoudelijk in fasen uiteen en identificeert daarbinnen de centrale keuzen en activiteiten. Deel B 'Management van verandering' behandelt de ontwikkeling van het loket vanuit een veranderkundig perspectief. Oftewel, het management van het hele proces om te komen tot het één-loket. In deel B geven we voor elke fase van deel A aan hoe de projectleider de ontwikkeling van het loket kan aanpakken, projectmatig kan inrichten, kan ondersteunen met interne en externe communicatie en weerstanden kan bestrijden en voorkomen.



Figuur 1.1: Opbouw handboek - samenhang deel A en deel B

2. Opbouw

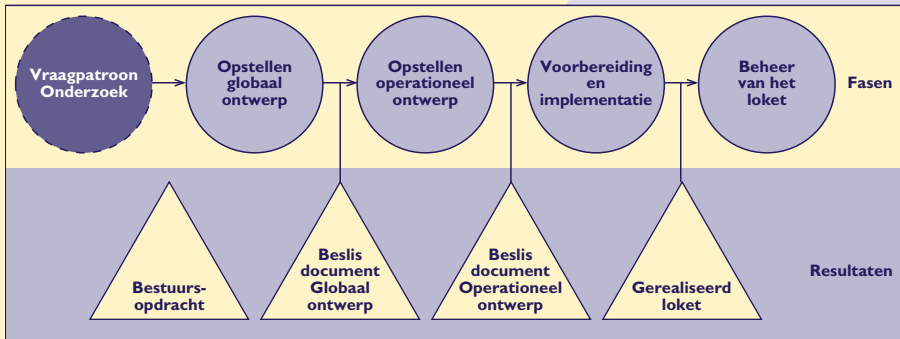
Deel A van het handboek 'Bouwen aan een geïntegreerd loket' is langs twee lijnen opgebouwd. De eerste lijn: het implementatieproces is ingedeeld in fasen. De tweede lijn: de uiteenrafeling van die fasen aan de hand van ontwerppijlers. Er zijn zes ontwerppijlers: dienstenassortiment, werkprocessen, besturingsmodel, informatie- en communicatietechnologie, personeel en distributiekanaal.

Deze lijnen hangen samen. Per fase wordt voor elk van de ontwerppijlers het centrale uitgangspunt, de ontwerpkeuze en activiteit behandeld.

Fasering

De ontwikkeling van een geïntegreerd loket valt uiteen in vier fasen. Ieder hoofdstuk in dit boek beschrijft een fase. De eerste fase bestaat uit het definiëren van de strategische uitgangspunten voor de inrichting van het loket. Het gaat daarbij om bestuurlijk te accorderen uitgangspunten, die de basis zijn voor het ontwerp van het loket. In de tweede fase wordt op basis van deze uitgangspunten een operationeel ontwerp voor het loket gemaakt. In de derde fase wordt het ontwerp uitgevoerd en vinden de noodzakelijke aanpassingen en ontwikkelactiviteiten plaats ter voorbereiding van de implementatie van het loket. De vierde fase gaat in op het beheer van het loket. De onderstaande afbeelding geeft de verschillende fasen met hun resultaat weer.

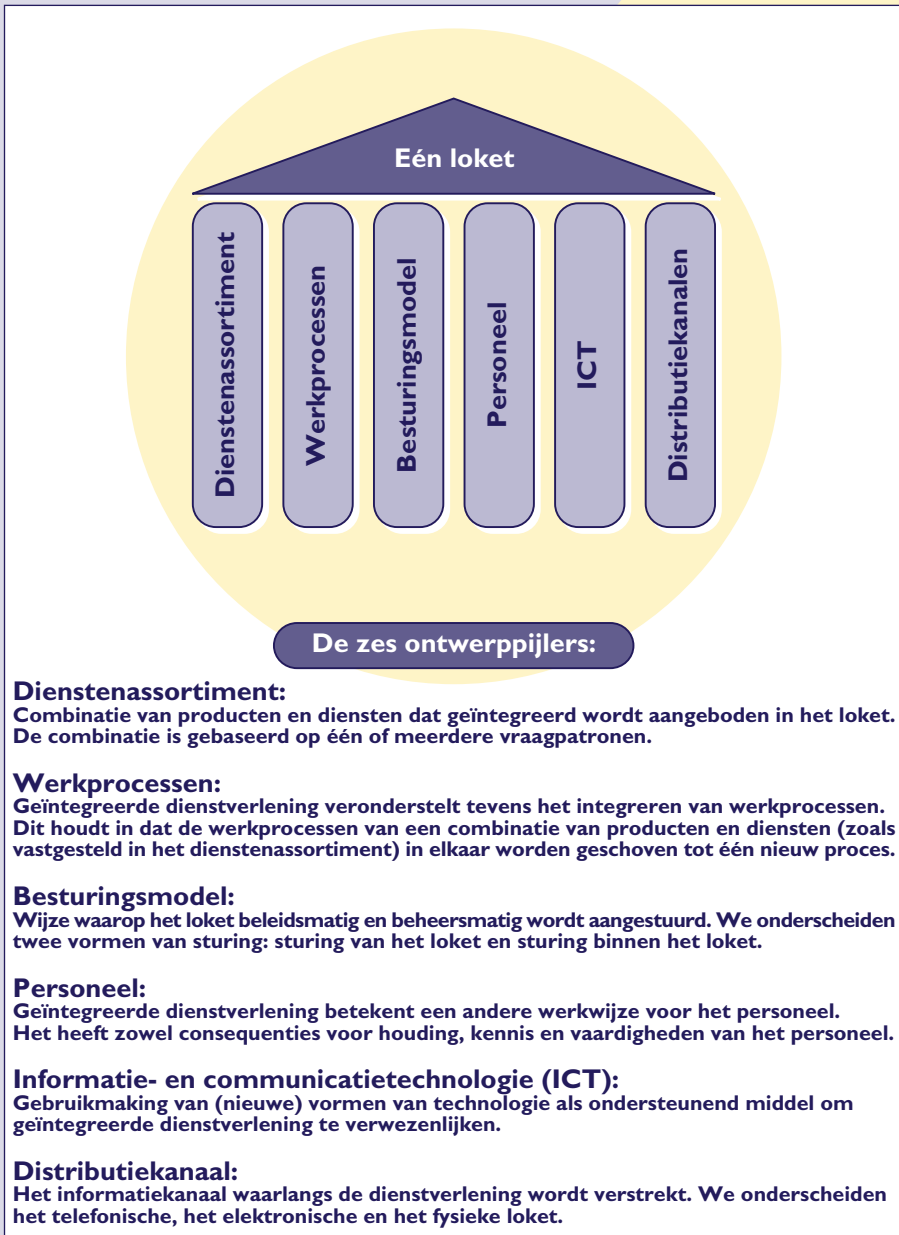
Figuur 2.1: De fasen en bijbehorende resultaten



De ontwerppijlers

Naast de fasen lopen de ontwerppijlers als een rode draad door het handboek. Ontwerppijlers zijn de bouwstenen van het geïntegreerde loket. In onderstaand schema de verschillende ontwerppijlers:

Figuur 2.2: De zes ontwerppijlers



De keuzen en activiteiten die bij elke ontwerppijler aan de orde zijn, worden per fase uiteengezet. Gemaakte keuzen ten aanzien van de ene pijler zijn niet los te zien van de andere. Zo hebben ontwerpkeuzen voor de inzet van informatie- en communicatietechnologie vaak gevolgen voor het kwalificatieniveau van het personeel dat in het loket werkzaam zal zijn. Een ander voorbeeld: de formatiebehoefte kan niet bepaald worden, zolang niet op basis van de 'knip' in de werkprocessen duidelijk is welke taken het frontoffice en welke taken het backoffice uitvoert. In het handboek zullen deze verbanden waar relevant worden aangegeven.

3. Opstellen van globaal ontwerp

Bij de implementatie van complexe veranderingen is het verstandig zorgvuldig te werk te gaan. Dit handboek behandelt de invoering van een geïntegreerd loket stap voor stap.



De eerste fase bestaat uit het opstellen van een zogenaamd 'globaal ontwerp'. In deze fase staat het ambitieniveau en de randvoorwaarden van het nieuwe loket centraal. Hiermee bepaalt u het uitgangspunt per ontwerppijler. Resultaat van deze fase is het beslisdocument over het globaal ontwerp, waarin per pijler de uitgangspunten worden genoemd. Het beslisdocument globaal ontwerp bevat daarnaast één of twee bijlagen. In elk geval een financiële paragraaf waarin de partners afspraken maken over de verdeling van de middelen. Het doel van deze eerste fase is een bestuurlijke accordering van dit beslisdocument. Het beslisdocument globaal ontwerp heeft de volgende inhoud:

Format beslisdocument globaal ontwerp

Ambities

1. doelstellingen van het loket (in prioriteitsvolgorde);
2. af te handelen vraagpatronen en betrokken partners;
3. na te streven kwaliteitsniveau.

Randvoorwaarden

1. uitspraak over financiële randvoorwaarden;
2. uitspraak over organisatorische randvoorwaarden;
3. uitspraak over randvoorwaarden met betrekking tot het proces;
4. uitspraak over randvoorwaarden met betrekking tot tijd;
5. principe uitspraak over algemene beginselen van behoorlijk bestuur.

Dienstenassortiment

1. uitspraak over welke producten en diensten in het loket worden ondergebracht.

Werkprocessen

1. uitspraak of taakverdeling tussen frontoffice en backoffice aangepast wordt;
2. uitspraak van het na te streven afhandelingsniveau;
3. uitspraak over randvoorwaarden voor standaardisatie van afhandeling;
4. (principe)uitspraak over mandateren of delegeren

Besturingsmodel

1. uitspraak over de inhoud van sturing;
2. uitspraak over de verdeling van sturing tussen de samenwerkingspartners;
3. uitspraak het hiërarchisch niveau waarop de sturing wordt georganiseerd;
4. uitspraak over hoe het loket na de implementatie organisatorisch wordt ingebed.

Informatie- en communicatietechnologie (ICT)

1. uitspraak over de beoogde doelen;
2. uitspraak over de concrete te bereiken resultaten;
3. uitspraak over de te bedienen doelgroepen;
4. uitspraak over de te vervullen functies;
5. uitspraak over het noodzakelijke budget.

Personeel

1. uitspraak over gewenste kwalificaties van personeel, gekoppeld aan opleidingen en bijscholing;
2. uitspraak over verdeelsleutel bij levering formatie voor loket, gekoppeld aan herplaatsing van huidig personeel.

Distributiekanaalen

1. uitspraak over de keuze van het hoofddistributiekanaal;
2. uitspraak over locatie: welke locatie; één of meerdere locaties;
3. uitspraak over nieuwbouw en verbouw;
4. uitspraak over investeren in ondersteuning van de vraagzijde.

Voorstellen voor (zie 'Management van verandering'):

de projectorganisatie;
de projectplanning;
het communicatieplan;

Bijlage 1: Financiële paragraaf**Bijlage 2: Samenwerkingsovereenkomst (facultatief)**

Dit hoofdstuk gaat in op de verschillende stappen die u moet zetten om te komen tot het beslisdocument globaal ontwerp. Het gaat hierbij om het bepalen van:

de ambities die richting geven aan het loket (§3.1);
 de randvoorwaarden waarbinnen de ambities worden gerealiseerd (§3.2);
 de strategische uitgangspunten per ontwerprijler (§3.3).

3.1 Bepalen van de ambities

Om de invoering van het loket succesvol te laten zijn, is het belangrijk vanaf het begin de motivatie voor het loket te expliciteren. Waarom streven we naar integratie van dienstverlening? En wat betekent dit voor de dienstverlening in het loket? Deze duidelijkheid voorkomt dat een discussie over structuren, belangen en bevoegdheden gaat domineren. Dit handboek start dan ook met het vaststellen van het ambitieniveau van het loket. Het ambitieniveau weerspiegelt de visie van de partners op de gewenste dienstverlening in het loket. Het ambitieniveau wordt bepaald door:

1. de doelen die met het loket moeten worden gerealiseerd;
2. de vraagpatronen die in het loket worden afgehandeld;
3. het kwaliteitsniveau dat de afnemer wordt gegarandeerd.

ad 1. Het bepalen van de doelen van het geïntegreerde loket

Het is belangrijk bij de start stil te staan bij de doelstellingen van de verschillende partners en deze te expliciteren en te prioriteren. Belangen en doelstellingen zullen namelijk niet altijd parallel lopen. Verschillende doelen zijn:

1. Vergroting effectiviteit door het creëren van één duidelijk aanspreekpunt voor de klant;
2. Vergroting effectiviteit door het realiseren van een sluitende dienstverleningsketen;
3. Verhoging servicekwaliteit voor de klant (verkorten doorlooptijden, minder doorverwijzingen etcetera);
4. Vergroting van de efficiency door schaalvoordelen (bezettingsgraad, huisvesting, etcetera)
5. Vergroting van efficiency in administratieve uitvoeringsproces (reduceren van doublures, overlap);
6. Vergroting van mogelijkheden voor controle, reductie van fraudegevoeligheid door het integreren of afstemmen van informatiestromen;
7. Verhogen van de arbeidssatisfactie van medewerkers.

Concretiseren van doelstellingen; het bedrijvenloket als voorbeeld

Stel: een gemeente wil een bedrijvenloket inrichten samen met de Kamer van Koophandel. Bij beide partners staat het vergroten van de effectiviteit van hun dienstverlening hoog op de prioriteitenlijst. Bij het expliciteren van de doelstellingen geven de partners aan wanneer het loket in hun ogen effectief is. Bijvoorbeeld:

- het behoud van bestaande werkgelegenheid door beter relatiebeheer;
 - substantiële vergroting van het aantal middelgrote bedrijven in stad en regio;
 - bijdragen aan het bestrijden van werkloosheid onder laaggeschoolden.
-

Bij het expliciteren van de doelstellingen zal blijken dat belangen niet altijd parallel lopen. Zo zal de gemeente uit het bovenstaande voorbeeld vanuit het oogpunt van bestrijding van de werkloosheid meer waarde hechten aan de laatste doelstelling dan een Kamer van Koophandel.

ad 2 Bepalen van de vraagpatronen in het loket

Nadat de doelstellingen duidelijk zijn, bekijkt u samen met de partners welke vraagpatronen het loket dient af te handelen (om de gestelde doelstellingen te realiseren). Ook komt hier ter sprake welke partners in dit loket moeten gaan samenwerken.

Het vraagpatronenonderzoek is een goede basis om vast te stellen welke producten en diensten in het loket aangeboden worden. Voor methoden van vraagpatronenonderzoek verwijzen we naar het handboek 'Van Vraagpatroon naar loket-idee'.

Vraagpatroon: een pakket van vragen en behoeften dat vanuit het perspectief van de burger samenhangt. Vragen kunnen verwijzen naar producten/diensten van verschillende organisaties en organisatie-onderdelen.

In het ideale geval worden alle producten en diensten uit het vraagpatroon geselecteerd. Het loket kan dan de klanten een sluitend aanbod bieden. In de praktijk komen we zo'n optimale inhoudelijke integratie echter zelden tegen. Bepaald zal moeten worden of diensten en producten van niet-gemeentelijke dienstverleners in het dienstenassortiment worden opgenomen. Deze keuze staat in de praktijk niet los van de betrokken organisaties of samenwerkingspartners.

Overwegingen bij selectie van producten en diensten dan wel partners

- Geef bij de selectie van samenwerkingspartners voorrang aan partners die een substantiële bijdrage leveren aan het afhandelen van de vraagpatronen. Dit wil zeggen dat naarmate een partner meer producten en diensten levert die in het kader van het vraagpatroon relevant zijn, de partner interessanter wordt.

- Geef bij de selectie van samenwerkingspartners voorrang aan partners die voor de afnemer de grootste toegevoegde waarde leveren. In de praktijk is de gemeente niet voor alle vraagpatronen het meest logische aanspreekpunt. Zo ligt voor burgers die op zoek zijn naar een koopwoning, een beroep op de makelaar meer voor de hand dan een beroep op de gemeente.
- Geef bij de selectie van samenwerkingspartners voorrang aan partners die basisproducten leveren. Dit zijn voorzieningen die voor alle klanten van het loket belangrijk zijn voor de afhandeling van het vraagpatroon (vaak zijn dit verplichte producten of producten waar de burger recht op heeft). Facilitaire producten worden als 'extra' gezien.

Voorbeeld: het vraagpatroon 'verhuizen'

Uit een vraagpatronenonderzoek voor de Vastgoedbalie blijkt dat de burger een onderscheid maakt tussen de relevantie van verschillende producten. Belangrijk voor een loket 'verhuizen' vindt hij het regelen van de telefoonaansluiting, de aansluiting van gas, licht, water en elektra en de inschrijving in de gemeente. Het regelen van een verhuisbedrijf of boedelbak ziet hij als een extra voorziening. Met name de kapitaalkrachtigen onder de geënquêteerden stellen zo'n service op prijs maar zien deze niet als noodzakelijk.

- Het realiseren van intra-organisatorische samenwerking is vanuit veranderkundig oogpunt eenvoudiger dan inter-organisatorische samenwerking. Vandaar dat veel gemeenten eerst starten met het integreren van de gemeentelijke dienstverlening. De vraag of dit verstandig is, hangt af van het type loket dat de gemeente voor ogen heeft (vergelijk loket 'publiekszaken' met loket 'werk en inkomen'). Te beperkte integratie kan betekenen dat de plank wordt misgeslagen en geeft voeding aan de tegenstanders van loket-integratie.
- Een tweede overweging is het schaalniveau waarop de partners werkzaam zijn. Samenwerking komt eenvoudiger tot stand met een organisatie of instelling die hetzelfde verzorgingsgebied heeft dan de gemeente. Op het moment dat een partner een ander verzorgingsgebied kent, worden (bijvoorbeeld regionaal) nieuwe aspecten geïntroduceerd.
- De kans op succesvolle samenwerking neemt toe naarmate de beoogde activiteiten en de werklast van het loket evenredig zijn verdeeld over de verschillende partners. Wanneer een product of dienst domineert, zet dit de samenwerking onder druk.
- Inter-organisatorische samenwerking zal de vorming van een loket niet eenvoudiger maken. Tegelijkertijd leert de praktijk dat externe samenwerking het proces wel kan versnellen, doordat de verschillende partners elkaar onder druk zetten en niet voor elkaar willen onderdoen.

ad 3. Het bepalen van het kwaliteitsniveau dat de afnemer wordt gegarandeerd

Het ambitieniveau wordt tot slot bepaald door kwaliteitseisen. Deze kwaliteitseisen kunnen betrekking hebben op de levering van producten, het contact met baliemedewerkers en de (fysieke) bereikbaarheid van de dienstverlening. In het ambitieniveau expliciteren de partners aan welke kwaliteitseisen de dienstverlening in het loket dient te voldoen. Vanzelfsprekend gebeurt dit vanuit de positie en wensen van de klant.

Voorbeelden van kwaliteitseisen:

- de dienstverlening dient 24 uur per dag bereikbaar te zijn;
- zoveel mogelijk dienstverlening wordt klaar-terwijl-u-wacht geleverd;
- klanten worden altijd ingelicht over de beantwoordingstermijn;
- het aantal doorverwijzingen blijft beperkt tot maximaal twee;
- bij doorverwijzing naar de backoffice wordt meteen een afspraak gemaakt;
- ter vergroting van aanspreekbaarheid dragen loketmedewerkers naamkaartjes;

Tips en aandachtspunten:

- Bij het bepalen van het ambitieniveau is de verbeelding aan de macht. Belangrijk is dat de klant en het ideaalbeeld van het loket centraal staan en niet de uitvoerbaarheid of de haalbaarheid. De haalbaarheid is aan de orde bij het bepalen van de uitgangspunten van het globaal ontwerp. Daarbij worden ambities en randvoorwaarden tegen elkaar afgezet.
- In complexe veranderingsprocessen is het verstandig regelmatig ‘piketpaaltjes’ te slaan. Op deze wijze wordt de geboekte vooruitgang verzilverd en niet voortdurend ter discussie gesteld. Dit geldt ook voor de start van een veranderingsproces. Het herstructureren van publieksdienstverlening is geen sinecure en verdient commitment. Het vastleggen van het plan om één-loket te realiseren in een bestuursopdracht kan daarbij helpen.
- Het benaderen van samenwerkingspartners vraagt bijzondere aandacht. De benaderingswijze hangt af van de mate waarin de partners elkaar reeds kennen. In de praktijk zal blijken dat er op uitvoeringsniveau contacten bestaan, maar dat de betreffende bestuurders nog onbekend zijn met elkaar. In dat geval is het belangrijk te investeren in oriënterende gesprekken die in het teken staan van kennismaking met elkaar en met het takenpakket van de organisatie.
- Het is belangrijk om u als initiatiefnemer vooraf een beeld te vormen van de argumenten van de ander om deel te nemen in de ontwikkeling van een nieuw loket. Dit betekent nagaan welke combinatie van doelen (van efficiency, doel(groep)bereik, servicekwaliteit tot verbeterde controle) de partner aanspreekt. Dit vergt een goede voorbereiding. Het is immers niet vanzelfsprekend dat andere partners servicekwaliteit en effectiviteit even

hoog in het vaandel hebben staan. De gemeente moet op zoek naar ‘win-winsituaties’ voor alle beoogde samenwerkingspartners.

Voorbeeld: Een ‘win-winsituatie’

De gemeente Y, die tot stand is gekomen na de recentelijke herindeling, en de PTT zijn in onderhandeling over het inrichten van loketten in de postkantoren van de voormalige dorpskernen. Voor de gemeente Y betekent dit dat de servicekwaliteit aan de burgers kan worden vergroot (handhaven dienstverlening dichtbij huis). Voor de PTT is deze optie met name aantrekkelijk omdat uit de extra toeloop van burgers, ook nieuwe klanten kunnen worden geworven.

Ambities anders bekeken

In het voorgaande zijn een aantal hoofdpunten gepresenteerd waarmee u het ambitieniveau van het geïntegreerd loket kunt bepalen. Om uw ambities scherper te stellen kunt u deze vanuit een ander perspectief bekijken. Bijvoorbeeld:

- vanuit de organisatie;
- vanuit de klant;
- vanuit de politiek.

In onderstaande tabel is een relatie gelegd tussen deze perspectieven.

	Organisatie	Klant	Politiek
	Concentratie binnen organisatie	Overdekt doorverwijzen	Kwaliteit service omhoog
	Concentratie met verschillende organisaties	Supermarkteffect, toevallig tegen zaken aanlopen	Aanbieden totaal pakket
Startpunt Overheidsloket 2000	Integratie op bepaalde beleidsterreinen binnen organisatie	Voor bepaalde problemen minder schijven doorlopen, snellere afhandeling	Efficiëntere organisatie op speerpunten beleid
	Integratie op alle beleidsterreinen binnen organisatie	Voor alle problemen minder schijven doorlopen, snellere afhandeling	Efficiëntere organisatie
	Integratie op bepaalde beleidsterreinen met externe samenwerkingspartners	Voor bepaalde problemen nog maar één keer verhaal doen	Effectiever beleid op speerpunten, groter doelgroepbereik
	Integratie op alle beleidsterreinen met externe samenwerkingspartners	Voor alle problemen/wensen nog maar één keer verhaal doen.	Effectiever beleid, groter doelgroepbereik.
	Herdefinitie van het aanbod: van regels naar probleemoplossing en -voorkoming	Maatwerk	Politiek dichterbij de burger

Belangrijk in de tabel is het onderscheid binnen het organisatieperspectief: concentratie-integratie-herdefinitie.

- *'Concentratie' betekent dat diensten naast elkaar aangeboden worden in bijvoorbeeld de centrale balie. De twee rijen behorende bij concentratie in de tabel hebben, vanuit het idee van Overheidsloket 2000, een te laag ambitieniveau. Immers, u biedt de diensten weliswaar onder één dak aan maar zorgt niet voor een afhandeling van het totale vraagpatroon van de klant. En juist dat is wat u wilt bewerkstelligen. Vandaar dat het ambitieniveau integratie een betere is.*
- *'Integratie' betekent dat u bepaalde diensten waar de klanten regelmatig een beroep opdoen, integreert in een loket. Het niveau van uw ambities wordt bepaald door het aantal beleidsterreinen waarop u integratie wil bewerkstelligen. De verschillende ambitieniveaus in de tabel lopen op van integratie op bepaalde beleidsterreinen tot integratie op alle beleidsterreinen met alle noodzakelijke samenwerkingspartners. Uiteraard is de afnemer het beste af met het hoogst mogelijke ambitieniveau. Maar uw ambitieniveau wordt uiteindelijk bepaald door het in het loket af te handelen vraagpatroon. Wanneer dit breed is en vele producten en diensten van partnerorganisaties bevat, zult u daar ook samenwerking mee zoeken en zult u de processen van de verschillende organisaties integreren.*
- *Het hoogste ambitieniveau betreft 'herdefinitie'. Hierbij wordt de dienstverlening in het frontoffice vanuit de vragen en behoeften van de klanten opnieuw gedefinieerd. Het frontoffice wordt de centrale spil van de organisatie.*

Vanuit het perspectief van de politiek is een belangrijk omslagpunt te constateren. Binnen de eerste niveaus van integratie wordt vooral de efficiëntie van de eigen organisatie gediend. Immers, werkprocessen worden op een handiger manier ingedeeld, de burger hoeft minder schijven te doorlopen en de afhandelingstijd van een product of dienst kan daarmee worden verkort. Wanneer er wordt overgegaan tot samenwerking met externe partners, komt de effectiviteit van beleid om de hoek kijken.

Een vraagpatroon zal bijna altijd bestaan uit producten en diensten van meerdere organisaties. Door samen te werken met andere organisaties kan een geheel vraagpatroon worden afgehandeld. De doelgroep wordt beter bereikt en daardoor blijven minder diensten en producten onderbenut. Voor de politiek kan dit een belangrijke reden zijn om voor één van de hogere ambitieniveaus te kiezen.

3.2 Bepalen van de randvoorwaarden

Naast de inventarisatie van de ambities is het zinvol de randvoorwaarden in kaart te brengen waarbinnen de ambities moeten worden gerealiseerd. Tijdens het implementatieproces wordt op gezette momenten de voortgang en ontwikkeling van het loket getoetst aan deze randvoorwaarden.

Financiën

Financiële marges geven inzicht in de financiële ruimte voor (extra)

investeringen bij het invoeren van het loket. Daarnaast kan het zinvol zijn afspraken te maken over het terugvloeiën van eventuele efficiencywinsten naar het loket. Hieronder ter illustratie enkele onderwerpen waarover randvoorwaarden kunnen worden geformuleerd:

- Tot op welke hoogte is er bereidheid om te investeren in de ontwikkeling van het loket?
- In welke mate moet de integratie van dienstverlening efficiency-voordelen opleveren?
- (Hoe) komen eventuele efficiency-voordelen beschikbaar voor het frontoffice?

Het is moeilijk algemene uitspraken te doen over de concrete invulling van het financiële plaatje. Dit omdat hierover nog maar weinig uit de praktijk bekend is. In bijlage III wordt een kosten en batenoverzicht gegeven, dat een argumentatiekader biedt bij het afwegen van het benodigde budget en de kwalitatieve beleidseffecten. Zoals het laatste woord al aangeeft, gaat het hierbij niet alleen om de financiële kosten en baten.

Organisatie

Organisatorische randvoorwaarden hebben betrekking op verschuivingen binnen of van de bestaande organisatiestructuren van de participerende organisaties.

- In hoeverre is de hoofdstructuur (van de partnerorganisatie(s)) een gegeven?
- In hoeverre blijven taken en bevoegdheden intact of is delegeren of mandateren van taken en bevoegdheden mogelijk?

Tijd

Randvoorwaarden van tijd hebben betrekking op de termijn waarbinnen het loket operationeel moet zijn. Dit bepaalt het tempo van het herstructureringsproces. Stringente randvoorwaarden van tijd kunnen aanleiding zijn om te kiezen voor een groeimodel of een fasegewijze invoering. De beperkte ervaring leert dat afhankelijk van het ambitieniveau met een realisatietermijn voor het loket van 2 tot 4 jaar moet worden gerekend. Enkele vragen die hier gesteld kunnen worden, zijn:

- Binnen welke termijn dient het loket operationeel te zijn?
- Binnen welke termijn dient welk ambitieniveau te worden bereikt ?

Proces

Deze randvoorwaarden hebben betrekking op het veranderingsproces zelf. Het is zinvol na te gaan in hoeverre personeel, klanten en anderen betrokken moeten worden bij het proces. De mate van betrokkenheid zal afhankelijk zijn van tijd, organisatiecultuur etcetera. De volgende vragen zijn van belang:

- In hoeverre dient het personeel betrokken te worden bij de ontwikkeling

van het loket?

- In hoeverre dienen klanten betrokken te worden bij de ontwikkeling van het loket?

Algemene beginselen van behoorlijk bestuur

Tot slot zijn in elke situatie de algemene beginselen van behoorlijk bestuur van toepassing. Het spreekt voor zich dat de ambities niet ten koste mogen gaan van de rechtsgelijkheid, rechtsgeldigheid, rechtszekerheid en zorgvuldigheid etcetera.

Let erop dat juridische en wettelijke beperkingen soms als alibi gebruikt worden om ambities de kop in te drukken. U kunt daarom in deze fase beter geen aandacht besteden aan andere juridische beperkingen dan aan de algemene beginselen van behoorlijk bestuur. Uit de pilots OL2000 blijkt overigens dat vaak (pragmatische) oplossingen mogelijk zijn, zonder dat dit ongewenste consequenties heeft voor rechtsgelijkheid, rechtsgeldigheid etcetera.

Tips en aandachtspunten

- Gedurende een eendaagse werkconferentie met bestuurders van de betrokken organisaties kunt u het ambitieniveau en de randvoorwaarden invullen. Deze werkconferentie dient vooral enthousiasmerend en inspirerend van aard te zijn. Tijdens deze bijeenkomst zou het één-loket-idee voor iedereen tastbaar moeten worden.
- Een aansprekende manier om dit te organiseren is om in het programma tijd vrij te maken voor praktijkvoorbeelden. Dit kan door een werkbezoek te brengen aan een bestaand loket, door de presentatie van een videofilm of door een presentatie door een hoofd of bestuurder van een bestaand één-loket.
- Bij de discussie over ambities is het van belang concreet te blijven en de positie van de klant centraal te blijven stellen. Dit kan met behulp van een rollenspel (waarin verschillende ambitieniveaus zijn uitgewerkt). Een alternatief is om bestuurders in groepen een schets te laten maken van de ideale dienstverlening (voor welke producten kunnen zij dan terecht; welke wachttijden en doorlooptijden gelden er etcetera).
- Wanneer overeenstemming is bereikt over het ambitieniveau en de randvoorwaarden, kan het verstandig zijn dit formeel vast te leggen in een intentieverklaring. In de intentieverklaring wordt de bereidheid vastgelegd om met elkaar de mogelijkheden voor samenwerking te onderzoeken conform de vastgestelde ambities en randvoorwaarden. Daarnaast kunnen procedurele aangelegenheden worden geregeld die tot zekerheid en risicospreiding van de partners leiden (zie bijlage I voor format voor intentieverklaring).

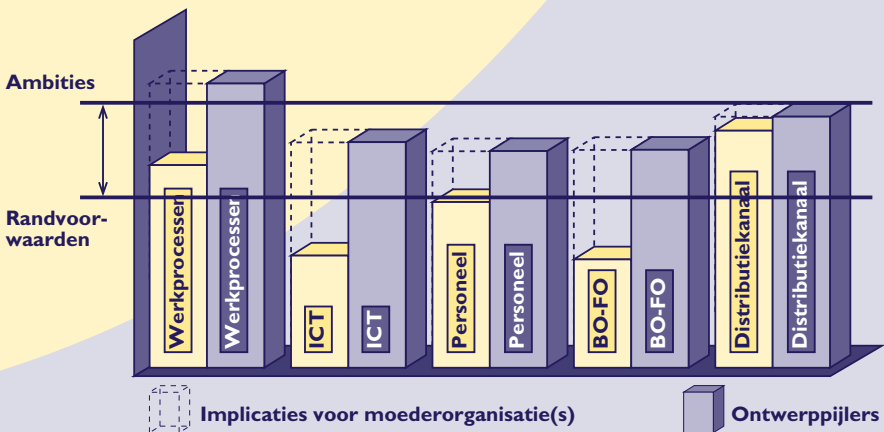
3.3 Bepalen van de uitgangspunten globaal ontwerp

Na het vaststellen van het ambitieniveau en de randvoorwaarden bent u nog niet klaar. De ambities en randvoorwaarden zijn richtinggevend voor het ontwerpen van een loket, maar bieden onvoldoende houvast om als uitgangspunt te dienen voor het ontwerp. Daarvoor kunt u per ontwerppijler kaderstellende uitgangspunten formuleren. Deze uitgangspunten zijn een concretisering van het vastgestelde ambitieniveau. Gekeken wordt naar de consequenties voor de verschillende ontwerppijlers. Denk daarbij niet alleen aan consequenties voor de eigen organisatie, maar kijk ook naar de consequenties voor andere partijen. Zonder deze analyse, is de kans groot, dat degenen die aan de slag gaan met het ontwerp, in een later stadium worden teruggefloten.

Concreet zijn de uitgangspunten een resultaat van:

1. het doordenken van de ambities en de eisen die daarmee aan elke ontwerppijler worden gesteld (zie rechter kolom figuur 3.1);
2. het doordenken van deze eisen op de financiële en organisatorische consequenties voor de partnerorganisatie(s) (zie verschil rechter- en linkerkolom, waarbij linkerkolom de huidige situatie weergeeft);
3. het afwegen van deze consequenties in termen van ambities en financiële en organisatorische randvoorwaarden (zie twee lijnen).

Figuur 3.1: Visuele weergave van afwegingsproces bij vaststellen uitgangspunten voor globaal ontwerp



Hoe deze analyse kan worden uitgevoerd kunt u lezen in bijlage II (een weergave van een methode voor het bepalen van de haalbaarheid van de 'ontwerpeisen'). Hierna volgt het inzichtelijk maken van de uitgangspunten per ontwerppijler.

3.3.1 Uitgangspunten dienstenassortiment

De pijler dienstenassortiment is bewust niet opgenomen in bovenstaand schema. De reden hiervoor is, dat bij het dienstenassortiment geen afweging hoeft plaats te vinden tussen ambities en randvoorwaarden. Immers, de ambities worden geformuleerd op basis van het vraagpatronenonderzoek dat leidend is voor de inhoud van het loket (zie ook handboek 'Van vraagpatroon naar loket-idee'). De uitgangspunten voor de pijler dienstenassortiment zijn dan ook gelijk aan de ambities die u eerder geformuleerd heeft (paragraaf 3.1).

3.3.2 Uitgangspunten voor werkprocessen

Ambities ten aanzien van de servicekwaliteit (bijvoorbeeld de kwaliteitseis: 'halvering van doorlooptijden') stellen eisen aan de ontwerppijler 'werkprocessen'. In de praktijk hebben de ambities en randvoorwaarden een aanpassing van de taakverdeling tussen frontoffice en backoffice tot gevolg. In het globaal ontwerp legt u vast:

óf de taakverdeling wordt aangepast;

welk afhandelingsniveau van de diensten en producten wordt nagestreefd.

We onderscheiden de volgende afhandelingsniveaus:

1. *Klaar-terwijl-u-wacht-dienstverlening:*
het loket handelt diensten en producten direct en volledig af, zonder tussenkomst van backoffice(s).
 2. *Volledige frontoffice-afhandeling:*
het loket handelt diensten en producten volledig af, maar wel met een levertijd.
 3. *Coproductie tussen front- en backoffice:*
het loket verzorgt voor diensten en producten de intake en eventueel ook de verstrekking, terwijl de verdere afhandeling plaatsvindt in het backoffice(s).
-

Tevens is het zinvol aan te geven onder welke randvoorwaarden optimalisering van het afhandelingsniveau van het frontoffice mogelijk is. Daarbij zijn de volgende overwegingen relevant:

1 *Mandateren van frontoffice medewerkers*

Het optimaliseren van het afhandelingsniveau van het frontoffice veronderstelt het aanpassen van de beslissingsbevoegdheden aan de nieuwe werkwijze. Zo zullen frontoffice-medewerkers mandaat moeten krijgen voor bepaalde beslissingen. Die bevoegdheden liggen in de bestaande situatie veelal bij het bestuur of het management. Houdt u er rekening mee dat er politiek-bestuurlijke overwegingen kunnen zijn om niet te mandateren. Dit

kunnen politiek opportunistische redenen zijn (bijvoorbeeld besluitvorming over koudetoeslag) of overwegingen van maatschappelijke gevoeligheid (bijvoorbeeld de beslissing over een standplaatsvergunning voor woonwagengedragers).

2. *Standaardisatie versus maatwerk*

Het optimaliseren van het afhandelingsniveau van het frontoffice veronderstelt dat delen van de afhandeling worden gestandaardiseerd (intake of besluitvorming) om de rechtsgelijkheid en zorgvuldigheid te bevorderen. Standaardisatie van besluitvorming en intake beperkt echter de mogelijkheid tot maatwerk. Het vraagt een bestuurlijke afweging per product of dienst of standaardisatie wel of niet gewenst is.

3. *Standaardisatie zorgt soms voor beleidsinspanningen*

Standaardisatie van de frontoffice-afhandeling kan om een forse beleidsinspanning vragen. Bijvoorbeeld als beleid ontbreekt op basis waarvan criteria kunnen worden vastgesteld voor het frontoffice. Voorts veronderstelt standaardisatie een harmonisatie van beleid tussen partners (bijvoorbeeld afspraken over intake-criteria). Dit alles kan aanleiding zijn bepaalde producten vooralsnog uit te sluiten van verdergaande frontoffice-afhandeling.

3.3.3 **Uitgangspunten voor besturingsmodel**

De zeggenschap van partners over het functioneren van het loket noemen we het besturingsmodel. Hierin spelen drie factoren een belangrijke rol:

1. Inhoudelijke sturing: waarover willen de partijen zeggenschap hebben?
2. Verdeling van de zeggenschap: op welke manier wordt de zeggenschap tussen de partijen verdeeld?
3. Hiërarchisch niveau van de zeggenschap: op welk niveau binnen de organisatie wordt de zeggenschap georganiseerd?

De beantwoording van deze vragen is afhankelijk van de doelstellingen die het loket nastreeft.

Ad 1 Inhoudelijke sturing

De eerste vraag die men stelt bij sturing is: 'Waarop moet er gestuurd worden?' Het ambitieniveau en de randvoorwaarden bepalen het object van sturing. Bijvoorbeeld: indien de nadruk ligt op effectiviteit van beleid wordt gestuurd op de maatschappelijke effecten (outcome) en wanneer rechtsgelijkheid prioriteit heeft, zal gestuurd worden op het doorlopen van de processen (throughput).

In onderstaand schema zijn de verschillende vormen van inhoudelijke sturing vermeld. Natuurlijk is een combinatie van sturingsvormen mogelijk.

Uitgangspunten voor de inhoudelijke sturing:

Sturing op input

Er is sprake van sturing op input bij sturing op financiële middelen. Concreet betekent dit dat de partners de omvang van het te besteden budget door het frontoffice 'voorschrijven' (vergelijk de opleidingsbudgetten in het kader van de Wet Inschakeling Werklozen). Deze vorm van sturing ligt voor de hand bij beperkte financiële middelen.

Sturing op throughput

Sturing op throughput betekent aansturing van het loket op het proces van dienstverlening (bijvoorbeeld iedere uitkeringsgerechtigde krijgt een passend bemiddelingstraject).

Sturing op output

Bij sturing op output wordt het loket aangestuurd op de gerealiseerde omvang van bepaalde dienstverlening. Ingrijpen gebeurt pas wanneer het aantal niet overeenkomt met de gestelde norm (vergelijk de inkoopcontracten tussen gemeenten en arbeidsbureaus).

Sturing op outcomes

Sturing op outcomes gaat omsturing op maatschappelijke effecten of rendement. Geen sturing op middelen of afname, maar sturing op de bijdrage aan de maatschappelijke doelstellingen van de organisatie (bijvoorbeeld reductie van werkloosheid).

Ad 2 Verdeling van zeggenschap

De volgende vraag rond sturing van het loket is de verdeling van zeggenschap over het loket tussen de partners. De bijdrage van de partners aan de doelen van het loket, spelen een rol bij de verdeling van zeggenschap. Een andere factor is het belang dat de partners hechten aan het loket. De ideale situatie is een gelijke bijdrage van partners in zowel de inhoud als de sturing van het loket. Wanneer dit niet gelijkwaardig is verdeeld, kan er - indien hier geen duidelijke afspraken over bestaan - in de toekomst wrevel ontstaan. Het is zaak dat u de gewenste situatie zo duidelijk mogelijk schetst en beargumenteert.

Ad 3 Hiërarchisch niveau van zeggenschap

Het spreekt voor zich dat indien een partner een grote mate van zeggenschap wenst, deze zeggenschap op een hoog niveau in de organisatie wordt neergelegd. Het is goed mogelijk dat het loket rechtstreeks wordt aangestuurd door het hoogste hiërarchische niveau binnen de organisatie, bijvoorbeeld het (politiek) bestuurlijk niveau. Bepalende factoren zijn:

- de inhoudelijke bijdrage aan het loket (zie ook ad 2);
- het belang dat aan de doelen van het loket wordt gesteld (zie ook ad 2);
- de dynamiek van de omgeving;
- de complexiteit van het dienstenassortiment.

Zie ook de volgende voorbeelden.

Bestuurlijke zeggenschap en organisatorische afstemming: 2 voorbeelden

In het Centrum voor Werk en Inkomen werken sociale dienst, arbeidsbureau en uitvoeringsinstellingen sociale verzekeringen (uvi's) samen. De doelen van deze partners lopen niet helemaal parallel. Daarnaast is de dienstverlening complex en aan regelmatige verandering onderhevig (o.a. door wetswijzigingen). Om in deze situatie voldoende druk uit te kunnen oefenen op de werkwijze, besluiten de partnerorganisaties de organisatorische afstemming tussen het frontoffice (het centrum) en het backoffice (sociale dienst, arbeidsbureaus en bedrijfsverenigingen)) op bestuurlijk niveau te organiseren. Het loket ressorteert direct onder een stuurgroep, met bestuurlijke vertegenwoordigers van de partnerorganisaties.

Drie gemeenten besluiten tot een gemeenschappelijke regeling op het terrein van reiniging. Omdat de reiniging een relatief eenvoudige dienst betreft, de belangen van de gemeenten parallel lopen (een schone gemeente) en de omgeving stabiel is, besluiten de gemeenten dat een periodieke bestuurlijke kennisname van het feitelijk functioneren van de regeling volstaat. De organisatorische afstemming tussen het loket en het backoffice (bijvoorbeeld dienst publieke werken) vindt plaats op het niveau van de afdelingshoofden.

Object van sturing

Naast de hierboven genoemde driedeling, bestaat er een onderscheid naar object van sturing:

1. van het loket;
2. binnen het loket.

In de ontwikkeling van het globaal ontwerp worden afspraken gemaakt over de eerste vorm van sturing: sturing van het loket. Belangrijk zijn de inhoud van het loket, de verdeling en het niveau zeggenschap hierover. Een volgend aandachtspunt is de organisatorische inbedding van het loket. Vragen die hierbij een rol spelen zijn:

- Op welke manier kan het loket een blijvende plaats krijgen binnen de organisatie?
- Hoe kan ervoor gezorgd worden dat de resultaten en de werkwijze van de projectorganisatie ingebed worden in de lijnorganisatie?

Deel B 'Management van verandering' gaat in op bovenstaande vragen. Daarin wordt uitgelegd hoe men van een projectorganisatie overgaat tot een lijnorganisatie.

In de fasen van het operationeel ontwerp, de voorbereiding en de implementatie ligt de nadruk meer op de tweede vorm van sturing: sturing binnen het loket. De taken en bevoegdheden en de relatie tussen front- en backoffice worden in die fasen verder ingevuld.

3.3.4 Uitgangspunten voor personeel

Uitbreiding van het dienstenassortiment, de inzet van frontoffice-ondersteunende systemen en de doelstelling van kwaliteitsverbetering stellen eisen aan de kennis, vaardigheden en attitude van het frontoffice-personeel. Doorgaans veronderstelt deze verandering van werkprocessen een verhoging van het gewenste kwalificatieniveau van het personeel. Het personeelsbeleid zal daarom aandacht vragen rond bijvoorbeeld werving, bijscholing of herverdeling van taken.

1. *Werven nieuw personeel*

Verhogen van het kwalificatieniveau kan betekenen dat nieuwe medewerkers nodig zijn. Dit heeft herplaatsen of afvloeien van huidige medewerkers tot gevolg. Het sociale gezicht van de organisatie of afdeling kan dan in het geding komen. Zeker wanneer dit betekent dat dit personeel niet te herplaatsen is. Deze optie vraagt om een bestuurlijke afweging.

2. *Opleiden/bijhouden van huidig personeel*

Verhogen van het kwalificatieniveau van medewerkers kan ook gebeuren door het bijscholen of opleiden van het huidige frontoffice-personeel. In de praktijk is de realiteit vaak dat het huidige personeel ook de nieuwe bezetting vormt. Het vraagt een bestuurlijke uitspraak of investeren in het opleiden of bijscholen van bestaand personeel mogelijk is.

3. Afhankelijk van de kwalitatieve en kwantitatieve samenstelling van het huidige frontoffice-personeel heeft dit meer of minder vergaande gevolgen voor het personeel(sbeleid) van uw organisatie en eventuele partnerorganisatie(s).

In deze globaal-ontwerpfase zijn drie punten van belang:

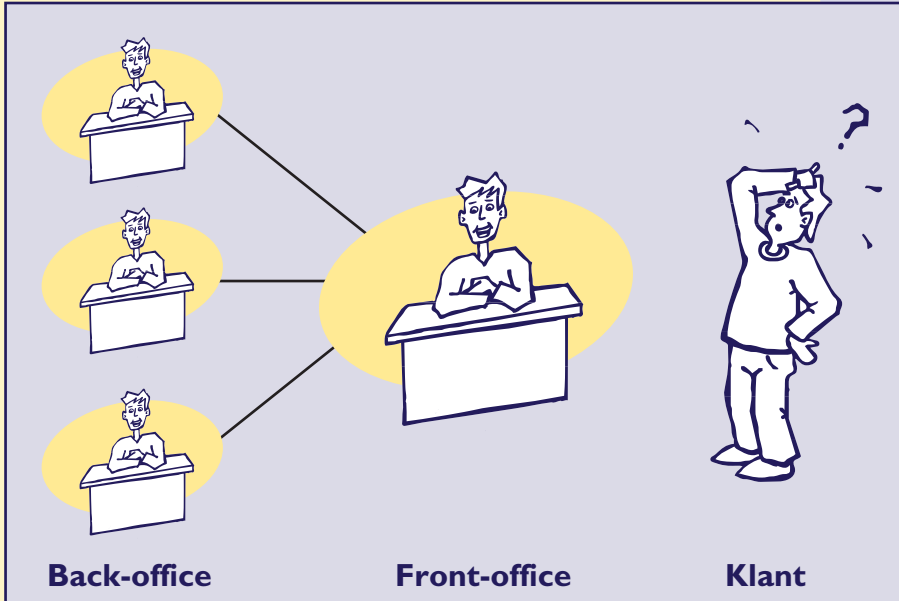
- Samen met de partnerorganisatie(s) legt u het kwalificatieniveau van de medewerkers vast.
- Daarnaast wordt bepaald onder welke randvoorwaarden dit niveau wordt nagestreefd.
- Bovendien kan het zinvol zijn een verdeelsleutel af te spreken voor de formatie van het loket.

3.3.5 Uitgangspunten informatie- en communicatietechnologie (ICT)

Ambitieuze doelen voor verbetering van de kwaliteit, de efficiency en de verhoging van het doelgroepbereik stellen eisen aan de ICT-ondersteuning van het loket. Andersom geredeneerd kunnen we stellen dat met de huidige technische mogelijkheden vergaande ambities gerealiseerd kunnen worden. Informatie- en communicatietechnologie (ICT) is een cruciaal hulpmiddel om het gedachtegoed van *Overheidsloket 2000* te kunnen realiseren. U moet de

meerwaarde van een ICT-toepassing bepalen. Vaak is mislukte inzet van ICT namelijk te wijten aan te weinig kennis over dit instrument.

Wat moet er gebeuren?



Vanuit het perspectief van *Overheidsloket 2000* zijn de ICT- functies op drie onderdelen van de dienstverleningsketen te formuleren:

Onderdeel	ICT- functies
Backoffice	<ul style="list-style-type: none"> • Klantvolgsystemen: integrale systemen met samengestelde informatie over klanten voortgangsinformatie van leveringen • Transactiesystemen: formele systemen voor feitelijke levering producten: uitkering, subsidie, vergunning
Frontoffice	<ul style="list-style-type: none"> • Verbreden van de praktische kennis en vaardigheden van balie medewerkers (kennissystemen) • Klantvolgsystemen • Stroomlijning logistiek frontoffice: standaardtaken automatiseren • Bijhouden van binnengekomen samengestelde vragen: monitoring van vraagpatronen
Communicatie met afnemers	<ul style="list-style-type: none"> • Inhoud en proces van dienstverlening doorzichtig maken voor burger: bijvoorbeeld meekijken op een scherm op de balie • Handelingen laten verrichten door burger zelf: virtueel loket op elke plaats op elk tijdstip

Mogelijkheden Informatie- en communicatietechnologie (ICT)

De mogelijkheden van ICT- toepassingen kunnen geïnclassificeerd worden in vier groepen:

1. Allocutie

Hierbij gaat het om het verspreiden van informatie of een visie naar een bepaald publiek (klanten of medewerkers). Een duidelijk voorbeeld is de televisie, maar ook internetpagina's met de tekst van de gemeentegids vallen onder deze toepassing.

2. Registratie

Het doel van registratie is het verzamelen van gegevens van de burger. Voorbeelden zijn het GBA of de kentekenregistratie maar ook het aanvragen van een vergunning of het inschrijven op een bouwkegel.

3. Consultatie

Bij consultatiesystemen gaat het om een advies. De communicatielijnen gaan van de gebruikers naar het centrale geautomatiseerde naslagsysteem (databanken) of een adviessysteem voor een oplossing op maat. Voorbeelden zijn het op afstand raadplegen van een bibliotheekcatalogus en het uitrekenen van de huursubsidie op de internetsite van VROM.

4. Communicatie

Bij communicatiesystemen is er sprake van directe onderlinge uitwisseling van informatie. Een klassiek voorbeeld is de telefoon maar uiteraard zijn e-mail en nieuwsgroepen ook voorbeelden van communicatiesystemen.

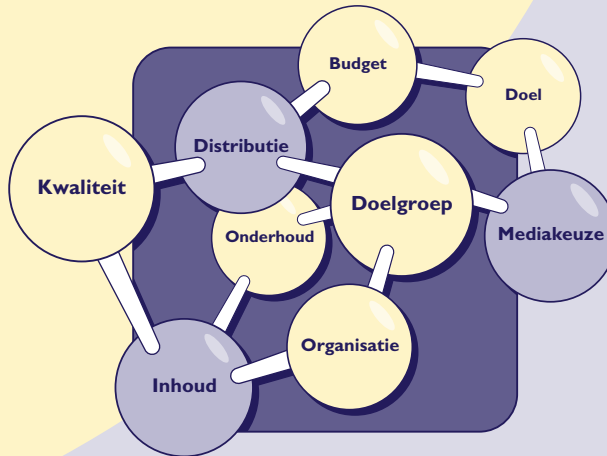
In onderstaande tabel voorbeelden van een aantal ICT-toepassingen voor zowel de interne als externe organisatie.

	Intern	Extern
Allocutie	<ul style="list-style-type: none"> Elektronische nieuwsbrief Mededelingen van de netwerkbeheerder 	<ul style="list-style-type: none"> Postbus 51 uitzendingen Weblocatie met alleen tekst
Registratie	<ul style="list-style-type: none"> Urenregistratie Werkvoorraad en planning 	<ul style="list-style-type: none"> GBA Kentekenregistratie
Consultatie	<ul style="list-style-type: none"> Elektronische Telefoongids Functiewaarderingssysteem Kennissystemen 	<ul style="list-style-type: none"> Databanken wet- en regelgeving Huursubsidieberekening Inzage in wachtlijsten
Communicatie	<ul style="list-style-type: none"> Elektronische post Group Decision Rooms 	<ul style="list-style-type: none"> E-mail Nieuwsgroepen Chat-boxen Advies op maat

Afwegingskader

Bij de principiële keuze voor ICT-functies en bijbehorende systemen ten behoeve van een geïntegreerd loket, spelen tal van overwegingen een rol. De belangrijkste zijn:

Doel	Wat wilt u bereiken? Wat is het concrete resultaat dat u met de ICT-toepassing wilt bewerkstelligen?
Doelgroep	Wie wilt u bereiken? Gaat het om het brede publiek, bedrijven, de eigen (balie)medewerkers of een specifieke doelgroep? Het gaat hier om een cruciale keuze rond de vraaggerichtheid van het beoogde één-loket.
Organisatie	Is uw organisatie wel in staat om een nieuwe media toepassing te (laten) realiseren? Wie huurt u in en wat doet de organisatie zelf? Is er wel tijd voor beschikbaar? Is iedereen in de gemeente bereid om de benodigde informatie aan te leveren? Is er structureel ruimte voor het onderhoud? Zijn alle benodigde functies bezet: redacteur, vormgever, fotograaf, dialoogontwerper, programmeur en projectmanager?
Inhoud & Communicatie	Wie bepaalt de inhoud en hoe? Waar komt de inhoud vandaan? Wie heeft de rechten op de inhoud? Wie vertaalt de inhoud technisch en wie communicatief? Welke metafoor gebruikt u? Hoe zorgt u ervoor dat de toepassing gebruikersvriendelijk is?
Kwaliteit	Hoe is de kwaliteit van de toepassing gegarandeerd? Loopt technisch alles goed? Bereikt en begrijpt de doelgroep het? Wat is de kritiek en kunt u er iets mee?
Marketing	Hoe weet de doelgroep van het bestaan van de toepassing? Hoe zorgt u ervoor dat er gebruik van gemaakt wordt? U kunt denken aan aandacht vragen in de media, via het personeelsblad en speciale bijeenkomsten.
Techniek	Specifieke Overheidsloket 2000 aandachtspunten zijn: <ul style="list-style-type: none"> • (Extern) koppelen van informatiesystemen • Beveiligen van systemen inclusief privacybescherming
Budget	Welke middelen zijn nodig? Hoe verhoudt de investering zich ten opzichte van eerdere investeringen?



De afweging van al deze aspecten is niet niks, temeer omdat ze nauw met elkaar samenhangen. Een omvangrijke inhoud heeft direct gevolgen voor de noodzakelijke organisatie en het bijbehorende budget. In een separate publicatie over ICT en *Overheidsloket 2000* wordt hier dieper op ingegaan. Vanuit het perspectief van de één-loket gedachte is met name het aspect van de doelgroep van groot belang. Immers, het adequaat inspelen op de behoefte van de doelgroep is het centrale thema van *Overheidsloket 2000*.

Tips en aandachtspunten

1. Het koppelen van informatiesystemen moet op drie niveaus beoordeeld worden:
 - **Techniek:** hoe kunnen koppelingen gelegd worden. Gezamenlijk een nieuw systeem opzetten is het ene uiterste, het parallel naast elkaar gebruiken van twee systemen is het andere. Daartussen zitten de mogelijkheden van datawarehouses en metadatabanken op basis waarvan definities over en weer omgezet kunnen worden.
 - **Inhoud:** het ene begrip betekent in de ene omgeving/organisatie heel iets anders dan in een andere. Hoe kunnen bij uitwisseling van gegevens de juiste interpretaties daarvan worden gewaarborgd?
 - **Juridisch:** wie mag tussen organisaties welke gegevens uitwisselen? Wat is de juridische basis voor deze uitwisseling en als die ontbreekt: welke bestuurlijke uitspraak is nodig om hierin te voorzien?
2. Om meer inzicht te krijgen in het benodigde budget zijn de volgende vragen en acties relevant:
 - Ga na wat (enigszins) vergelijkbare systemen in het verleden hebben gekost.
 - Vraag een bekende leverancier vrijblijvend om een schatting van de orde van grootte van het benodigde budget.
 - Kijk in vakliteratuur naar ervaringscijfers.
 - Bepaal welk deel in huis gerealiseerd kan worden en welk deel uitbesteed moet worden. De tijd en kosten van het eerste deel moeten in te schatten zijn.

Keuzen in het globaal ontwerp

In deze paragraaf zijn veel vragen opgeworpen. In het globaal ontwerp moet u in ieder geval de volgende vragen beantwoorden:

1. Waarom is gekozen voor de inzet van ICT? Wat zijn de beoogde doelen? Uiteraard zijn deze doelen een afgeleide van het gehele *Overheidsloket 2000* project.
2. Welke concrete resultaten worden voorzien?
3. Wat zijn de te bedienen doelgroepen? Welke doelgroep heeft prioriteit?
4. Welke functies moet ICT gaan vervullen?
5. Wat is het noodzakelijke ICT-budget?

Onderstaande tabel geeft, op basis van de ambities, de samenhang weer tussen functies van ICT, de doelgroep, de categorie systemen en het benodigde budget.

Ambitie	Functie	Doelgroep	Categorie	ICTbudget
Hoog	Klantvolg-systeem	baliemedewerkers	Registratie Consultatie	gemiddeld hoog
Hoog	Virtueel loket	klanten	Consultatie Communicatie Registratie Allocutie	zeer hoog hoog gemiddeld laag
Gemiddeld	Transactie-systemen	klanten (indirect: baliemedewerkers)	Registratie Consultatie	laag tot hoog
Gemiddeld	Workflow	medewerkers	Registratie	hoog
Gemiddeld	Monitoring	• medewerkers • bestuur	Registratie	gemiddeld
Gemiddeld	Kennis-systeem	• baliemedewerkers • specialisten	Consultatie	zeer hoog
Laag	Inzichtelijk maken	klanten	Allocutie Communicatie Consultatie	laag gemiddeld hoog

Belangrijk bij de keuze tussen de functies is om te bepalen hoe de functie zonder ICT te vervullen is (Hoe gaat het nu? Hoe deden we dat voor de komst van de computer?). Functies die relatief eenvoudig ook met andere middelen te realiseren zijn, kunt u een lage prioriteit geven.

3.3.6 Uitgangspunten distributiekkanalen

Ambities ten aanzien van de bereikbaarheid van de dienstverlening (bijvoorbeeld '24 uur per dag') in combinatie met doelstellingen van doelgroepbereik, stellen eisen aan de keuze van de distributiekkanalen. In het globaal ontwerp wordt vastgelegd via welk hoofdkanaal de dienstverlening wordt verstrekt. Om geen versnippering van het aanbod over verschillende kanalen te krijgen, ligt het immers voor de hand één hoofdkanaal te benoemen, terwijl de andere kanalen het distributiekanaal kunnen ondersteunen. De verschillende distributiekkanalen zijn:

- fysiek loket;
- elektronisch loket;
- telefonisch loket.

De keuze van het hoofdkanaal is primair afhankelijk van de (kenmerken van de) doelgroep. Bij het vaststellen van het ambitieniveau is een keuze gemaakt voor een vraagpatroon. Hieruit vloeien kenmerken voort over de doelgroep. De verschillende distributiekkanalen hangen als volgt samen met de kenmerken van de doelgroep:

Kanaal	Kenmerken doelgroep
Elektronisch	- beschikking over computer of modem - kunnen omgaan met computer
Telefonisch	- beschikking over telefoon - mondeling kunnen duiden van probleem of vraag - kennis van Nederlands
Fysiek	- mobiel zijn - tijd hebben om naar balie te komen

Ook zijn in het globaal ontwerp de randvoorwaarden beschreven voor het gewenste hoofdkanaal. Hierbij zijn de volgende overwegingen relevant:

1. *Investeren in nieuwbouw of verbouw van het loket*

Een fysiek loket of call-center opzetten kan betekenen dat u op zoek moet naar nieuwe huisvesting. Het vergt een bestuurlijke uitspraak of de huidige locatie(s) als basis wordt genomen.

2. *Deconcentratie van dienstverlening*

Voor het loket gelden kwaliteitseisen van bereikbaarheid (bijvoorbeeld: '20 minuten loopafstand'). Daarom kan gekozen worden voor deconcentratie van dienstverlening in wijken of stadsdelen. Zo'n keuze vraagt om een bestuurlijke uitspraak.

3. *Investeren in ondersteuning van de vraagzijde*

Een elektronisch loket vraagt om investeringen in bouw van een zuil of een website of andere randapparatuur. Het investeren in deze randapparatuur vraagt een bestuurlijke uitspraak.

3.3.7 Tips bij bepalen uitgangspunten

- Voor het bepalen van de uitgangspunten voor het globaal ontwerp is het zinvol een haalbaarheidsscan uit te laten voeren door een ambtelijke werkgroep. (zie bijlage II voor methode). Opbrengst van deze werkgroep is een beslisdocument dat in een werkconferentie met bestuurders kan worden vastgesteld. Zie ook de eerste en laatste paragraaf van dit hoofdstuk voor het format voor zo'n document.
- Voor het uitvoeren van de haalbaarheidsscan kunnen per ontwerppijlerteams worden geformeerd, bestaande uit afdelingshoofden of management-teamleden van de deelnemende partners. Elke partij vaardigt per team één vertegenwoordiger af. Hierdoor raken de partners alvast bekend met de werkwijze en de organisatie van de andere partij. Inschakeling van vakdeskundigen (p & o, automatisering) is niet aan te raden omdat zij geneigd zullen zijn te veel in de diepte duiken. Uiteraard kunnen zij wel worden geraadpleegd.

3.4 Resultaat: beslisdocument globaal ontwerp

Het beslisdocument globaal ontwerp wordt vastgelegd en bestuurlijk geaccordeerd. Hiermee sluit u de fase van globaal ontwerp af. Dit document bevat in de eerste plaats de kaders voor het ontwerpen van het loket, zoals in dit hoofdstuk uiteengezet, inclusief bijbehorende financiële paragraaf en eventuele samenwerkingsafspraken. De financiële paragraaf kan bestaan uit de volgende punten:

1. indicatie van omvang van financiële investeringen;
2. verdeling van financiële investeringen;
3. aanboren van mogelijke sponsors;
4. inzet van personeel en verdeelsleutel.

De tweede (facultatieve) bijlage gaat in op eventuele samenwerkingsovereenkomsten. Indien besloten is tot samenwerking dienen in deze fase (juridische) afspraken gemaakt te worden. De (financiële) risico's nemen immers toe: ontwikkelen kost geld. De intentieverklaring (zie bijlage I) geeft een voorzet. Het is in deze fase nog te vroeg voor zwaardere (juridische) vormen van samenwerking (zoals convenanten, stichtingen, publiek-private samenwerking etcetera).

Daarnaast bevat het beslisdocument een voorstel voor de projectorganisatie, de projectplanning, het communicatieplan en de veranderaanpak. Op deze onderwerpen wordt in deel B nader ingegaan:

Projectmatig werken

Het opzetten van de projectorganisatie, zoals de keuze van de leden en de projectleider. Daarnaast wordt aandacht geschonken aan de doorlooptijd van het project, de beheersing van de vastgestelde kwaliteit en het opstellen van spelregels die de werkwijze regelen.

Communicatie

De communicatie in deze fase richt zich op het initiatief, het verduidelijken van het proces en betrokkenheid bij het proces. Communicatie richting klanten over de prille voornemens dient zorgvuldig plaats te vinden.

Omgaan met weerstand

Een duidelijk commitment en heldere randvoorwaarden kunnen weerstand voorkomen. Daarnaast is van belang dat angst voor veranderingen en het idee dat men de eigen identiteit verliest een bron van weerstand kan zijn.

4. Opstellen operationeel ontwerp

De tweede fase van de ontwikkeling van het geïntegreerd loket bestaat uit het operationeel ontwerp. In het operationeel ontwerp zijn de bestuurlijk geaccordeerde uitgangspunten van het globaal ontwerp (zie hoofdstuk 3) uitgewerkt in

de verschillende ontwerp pijlers. Dit legt u vast in een beslisdocument over het operationeel ontwerp. Hierover volgt opnieuw een besluitvormingsmoment. Na accordering kan definitief worden gestart met de daadwerkelijke implementatie van het loket. Het beslisdocument operationeel ontwerp heeft de volgende inhoud:

Operationeel ontwerp

Activiteiten

1. uitwerken uitgangspunten per ontwerp pijler;
2. toetsen uitgangspunten aan ambitieniveau en randvoorwaarden

Resultaat

vaststellen beslisdocument operationeel ontwerp.

Doel

go-beslissing beslisdocument operationeel ontwerp door bestuur.

Format beslisdocument operationeel ontwerp

Dienstenassortiment

1. inhoudelijke samenhang (productcombinaties);
2. vormgeving dienstenassortiment (huisstijl/logo).

Werkprocessen

1. plaats 'knip' in de werkprocessen;
2. benodigde aanpassingen/verbeteringen in werkprocessen;
3. wijze van integratie werkprocessen.

Besturingsmodel

1. taakclustering loket;
2. taken en bevoegdheden frontoffice en backoffice (rooddruk);
3. afstemmingsmechanismen frontoffice en backoffice (blauwdruk).

Personeel

1. kwalificatieprofielen, functieniveau frontoffice-medewerker;
2. formatiebehoefte en aantal medewerkers (per organisatie).

Informatie- en communicatietechnologie

1. benodigde gegevens, informatie en kennis;
2. welke systemen, met welke inhoud en functionaliteiten;
3. welke gegevensverzamelingen en eventuele koppelingen zijn nodig.

Distributiekkanalen

1. *mix van distributiekkanalen;*
2. *inrichting elektronisch kanaal: zuil of site en locatie(s);*
3. *inrichting fysiek loket (aantal balies, openingstijden);*
4. *inrichting telefonisch loket (bereikbaarheid).*

Voorstel voor het ontwikkelingsproces (zie 'Management van verandering'):

1. *projectorganisatie;*
2. *(bijgestelde) projectplanning;*
3. *communicatieplan;*

4.1 Dienstenassortiment

4.1.1 Inleiding

Met behulp van het vraagpatronenonderzoek heeft u gekozen welke diensten en producten het loket aanbiedt. Dit vraagpatroon is in het globaal ontwerp vastgesteld. In de fase van het operationeel ontwerp stellen de partners vast hoe de inhoudelijke samenhang, de wijze van verstrekking en de vormgeving van het dienstenassortiment eruit gaat zien. In dit hoofdstuk kunt u meer lezen over: het bepalen van de inhoudelijke samenhang in het aanbod (§ 4.1.2) het bepalen van de vormgeving van het dienstenassortiment (§ 4.1.3)

4.1.2 Bepalen van de inhoudelijke samenhang in assortiment

Het is van belang de samenhang in het dienstenassortiment te bepalen. Van daaruit kunt u de verschillende productcombinaties identificeren die in het loket worden opgenomen. Deze kennis is nodig voor de volgende stappen:

- het procesmatig integreren van werkprocessen (§ 4.2.4);
- het ontwikkelen van kennis- en expertsystemen voor het identificeren van behoeften (§ 4.5.2);
- het opleiden van medewerkers (vooral in het stellen van de juiste diagnose);
- het bepalen van de taakindeling (§ 4.3.2).

Er zijn drie methodes te onderscheiden waarmee u productcombinaties kunt samenstellen:

1. *Chronologische samenhang*

Er is sprake van een chronologische samenhang wanneer een klant niet alle producten uit het vraagpatroon tegelijkertijd nodig heeft. Het dienstenassortiment bevat producten die elkaar in de tijd opvolgen. Zo is voor de aanvraag van een parkeervergunning, eerst een bewijs van inschrijving in de gemeente vereist. Daarna volgen de stappen voor de verstrekking van de vergunning.

2. *Parallele samenhang*

Andere producten kunnen wel tegelijkertijd relevant zijn. Er is een parallele samenhang van de diensten wanneer er geen directe relatie is tussen de producten, behalve uit het oogpunt van de klant. Bijvoorbeeld: een potentiële huurder die zich oriënteert op een huurwoning, heeft op datzelfde moment behoefte aan informatie over aanbieders van huurwoningen en mogelijkheden van huursubsidie.

3. *Samenhang naar subdoelgroep*

Producten die parallel met elkaar samenhangen hoeven niet voor iedereen relevant te zijn. Binnen het vraagpatroon kunnen zich subdoelgroepen voordoen. Bijvoorbeeld: een klant die op zoek is naar een sociale huurwoning vindt weer andere producten relevant dan iemand die hier niet voor in aanmerking komt. Zo staan ook vragen met betrekking tot 'bouwen' relatief los van 'huren'.

Tips en aandachtspunten:

- U kunt het handboek 'Van vraagpatroon naar loket-idee' naslaan om deze activiteit vorm te geven. In dit handboek staan verschillende clusterprincipes opgenomen. Ook kunt u stapsgewijs beoordelen of het vraagpatroon compleet is.

4.1.3 Bepalen vormgeving van het dienstenassortiment

Ook komen in deze fase afspraken aan de orde ten aanzien van vormgeving van de producten en diensten. Wanneer sprake is van inter-organisatorische samenwerking verdient dit extra aandacht. Afspraken rond dit onderwerp kunnen verstrekken gevolgen hebben. Immers, er zijn vaak verschillen in huisstijl, brochures, aanvraagformulieren, internet-pagina's etcetera. Discussies over opgeven van identiteit of de dominantie van één van de samenwerkende organisaties komen boven. Het is belangrijk om afspraken te maken over het te voeren logo en huisstijl.

De keuzen spitsten zich toe op:

1. Het bepalen van het logo van (de producten en diensten van) het loket.
2. Het bepalen van uitgangspunten voor het plaatsen van het logo op producten.

Ad 1. Het bepalen van het logo van het loket:

- Uniforme identiteit: het loket voert één nieuwe naam, de afzonderlijke organisaties zijn niet meer herkenbaar (bijvoorbeeld in logo).
- Paraplu-identiteit: alle organisaties zijn verzameld onder één naam en profileren zich ook extern op deze manier (nieuw logo waarin oude logo's herkenbaar zijn).

- Partnerorganisaties kiezen de naam van het loket van één van de partnerorganisaties en gaan daar in op (keuze voor een bestaand logo van één van de organisaties).
- Elke organisatie behoudt zijn eigen identiteit in het loket, dus verschillende organisaties delen één loket (handhaven oude logo's).

Ad 2. Het bepalen van de voering van het logo op de uitingen van het loket:

- Het logo wordt op alle uitingen van het loket gevoerd, van informatie tot het product/dienst zelf;
- Het logo wordt alleen gevoerd op uitingen die betrekking hebben op de taken die door het loket zelfstandig worden afgehandeld; bijvoorbeeld alleen informatieverstrekking en intake. Terwijl het besluit over een aanvraag en de uitingen die hiermee samenhangen het logo voeren van de leverancier.
- Het logo wordt niet op producten gevoerd. Elke organisatie houdt zijn eigen uitingen.

Relevante afwegingen bij de bepaling en voering van het logo:

- Uit oogpunt van klantgerichtheid en externe profilering is een eenduidig logo (= niet per se een nieuw logo) en bovenal een consequent gebruik van het logo op alle uitingen te prefereren.
- Om af te rekenen met historie en eventuele stoffige imago's kan de keuze voor een nieuwe uitstraling, juist als een belangrijk 'verandertool' worden ingezet.
- Ontwikkelen van een nieuw logo en vernieuwen van alle uitingen kost geld. Ook deze pragmatische afweging dient u in het achterhoofd te houden. Aan te raden is om een groeimodel te volgen.

Tips en aandachtspunten:

- De ervaring leert dat de besluitvorming over de presentatie van het loket een emotionele is. Het samenvoegen en het deels loslaten van de eigen identiteit en materiaal is een proces dat tijd kost. De besluitvorming hierover leent zich voor een organisatiebrede discussie. Laat zoveel mogelijk medewerkers en managementlagen er iets van vinden!
- Het logo van het loket zal uiteindelijk ook onderwerp zijn van het communicatie- en/of marketingplan. Afstemming met communicatie- en voorlichtingsdeskundigen ligt voor de hand.

4.2 Werkprocessen

4.2.1 Inleiding

In het globale ontwerp hebben de partners zich uitgesproken over: het gewenste afhandelingsniveau van de dienstverlening in het loket, binnen welke randvoorwaarden het loket mandaat heeft en in hoeverre standaardisatie van besluitvorming mogelijk is (§ 3.3.1).

In de fase waarin het loket operationeel invulling krijgt, zijn de volgende punten belangrijk:

- het bepalen van de knip tussen frontoffice en backoffice (§ 4.2.2);
- het doorlichten van de werkprocessen (§ 4.2.3);
- het integreren van de werkprocessen (§4.2.4).

4.2.2 Bepalen van de knip tussen frontoffice en backoffices

In het operationeel ontwerp bekijkt u voor elk product waar de ‘knip’ in het werkproces kan worden gelegd. Oftewel: welke taken worden gedaan door medewerkers in het frontoffice en welke in het backoffice? Bij de keuze van de ‘knip’ speelt het afhandelingsniveau van het loket een rol. In de operationele fase gaat u verder. U stelt vast wat het afhandelingsniveau wordt per dienst of product van het dienstenassortiment.

De volgende afhandelingsniveaus kunnen worden onderscheiden:

Klaar-terwijl-u-wacht-dienstverlening

Het loket handelt diensten op dit niveau direct en volledig af, zonder tussenkomst van de backoffice. De producten worden verstrekt zonder dat de klant opnieuw hoeft terug te komen of contact op te nemen met het loket. Met andere woorden er komt geen knip in het werkproces.

Volledige frontoffice-afhandeling:

Het loket handelt de diensten volledig af, maar wel met een levertijd. De levertijd hangt samen met advisering, controle of betrokkenheid van derden (intern of extern) die gewenst dan wel noodzakelijk (wettelijk vereist) is.

Coproductie tussen front- en backoffice.

Het loket verzorgt voor de diensten de intake en eventueel ook de verstrekking, terwijl de verdere afhandeling (besluitvorming) plaatsvindt in de backoffice.

De keuze voor het afhandelingsniveau per dienst of product van het dienstenassortiment is afhankelijk van:

- **Aard van het werkproces**

De vraag of een werkproces controle (met interne of externe bestanden), toetsing of overleg vereist (hetzij wettelijk voorgeschreven, hetzij om andere redenen wenselijk), bepaalt of een product klaar-terwijl-u-wacht kan worden afgeleverd of dat sprake is van een levertijd.

- **Complexiteit van het product**

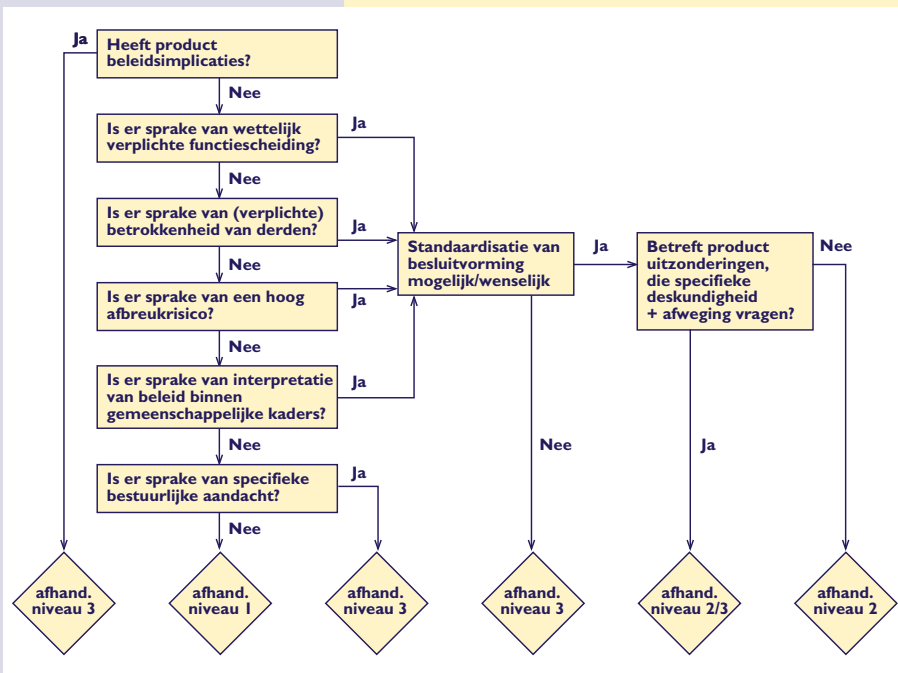
Wanneer de afhandeling complex is en specialistische kennis vereist, ligt verdere afhandeling in het backoffice voor de hand. Zo kunnen olopende wachttijden aan het loket worden voorkomen. Daarbij is het niet efficiënt om een 'dure' specialist in een loket met 80% bulkwerk te plaatsen.

- **Product vraagt om interpretatie**

Een product dat op zich geen specialistische kennis vereist, maar wel professionele afweging veronderstelt, kan om redenen van rechtsgelijkheid bij het backoffice terecht komen.

In het onderstaande schema kunt u zien op welke wijze deze eigenschappen het afhandelingsniveau beïnvloeden. De beslisboom is een concretisering van de genoemde criteria.

Figuur 4.1: Beslisboom voor bepalen van het afhandelingsniveau



In bijlage IV is een checklist opgenomen voor het bepalen van de exacte plek van de 'knip' tussen front- en backoffice.

Tips en aandachtspunten:

- Bepaal de 'knip' met de betrokken medewerkers. Zij kunnen u vertellen over de inhoudelijke input en de plus- en minpunten op het huidige werkproces. Daarbij kan samenwerking weerstand tegen de verandering verminderen.
- Het bepalen van de knip is eenvoudiger wanneer er beschrijvingen van de bestaande werkprocessen zijn. Wanneer dit niet aanwezig is, kan worden volstaan met eenvoudige stappenplannen.
- De praktijk leert dat bij het bepalen van de 'knip' de meest uitzonderlijke gevallen van 'stal' worden gehaald om te 'bewijzen' dat een product onmogelijk in de frontoffice kan worden afgehandeld. Het is belangrijk hierop alert te zijn. Voor de 5% van de gevallen waarvoor dat geldt, kunnen andere oplossingen worden bedacht.
- Ook kunnen discussies ontstaan over het delegeren en/of mandateren van bevoegdheden. Idealiter is in het globaal ontwerp reeds een principe-uitspraak gedaan voor een praktisch en eenduidig uitgangspunt hieromtrent. Indien dit niet is gebeurd, is het zaak zo'n politieke standpunt bepaling alsnog te realiseren.

Voorbeeld: Welles! Nietes!

Bij de vreemdelingendienst in de gemeente Y is in het globaal ontwerp besloten om de intake voortaan door loket-medewerkers te laten doen. Dit leidde tot weerstand bij de backoffice-specialisten die een groot deel van hun werkzaamheden door minder opgeleiden overgenomen zagen worden. Door te experimenteren met verschillende procedures en door te laten zien dat anderen de taken van de backoffice-specialisten konden verlichten zonder de kwaliteit te verlagen, werd een deel van de weerstand weggenomen. De praktijk bewees dat de 'knip' in de werkprocessen op die plek inderdaad mogelijk is.

4.2.3 Het doorlichten van de werkprocessen

Wanneer in het loket verschillende organisaties met elkaar samenwerken kan het zijn dat, voor dezelfde of vergelijkbare procedures, verschillende werkwijzen worden gevolgd. Zo kan de aanvraag voor een bouwvergunning in gemeente X uit tien stappen bestaan, terwijl in gemeente Y zo'n zelfde aanvraag in vijf stappen wordt afgehandeld. Verschillen in procedures hangen onder meer samen met de omvang van de organisatie en de mate van functiespecialisatie. Het is daarom van belang de diverse werkprocessen door te lichten. Daarbij kan tegelijkertijd aan harmonisatie van werkprocessen worden gedacht. Het harmoniseren van werkprocessen, kan parallel lopen aan het doorlichten van de werkprocessen op doublures, ineffectiviteit etcetera. Hieronder een aantal aandachtspunten bij het doorlichten van de werkprocessen (zie ook bijlage V):

Effectiviteit

- Hoe effectief zijn deze werkzaamheden?
- Heeft de medewerker alle informatie tot zijn beschikking?
- Kan hij/zij nu alles in één keer afhandelen?
- Zo niet, wanneer dan wel?

Complexiteit

- Betreft het hier eenvoudige of complexe handelingen?
- Zijn er onderdelen in deze werkzaamheden die qua niveau erg verschillen?
- Zijn de werkzaamheden op het juiste functieniveau afgestemd?

Efficiency

- Is deze stap een herhaling van eerdere werkzaamheden?
- Betreft het een controle? Waarom en van wat? Is het mogelijk de controle te vermijden door eerder of later in het proces iets anders te doen of te laten?
- Wordt de informatie tijdig aangeleverd zodat herhalingen voorkomen worden?
- Hoe vaak zal de medewerker dit dossier nog openslaan om er verder aan te werken?

Behandeltijden

- Hoe lang duren deze handelingen?
- Waar zijn 'natuurlijke' bufferpunten aanwezig in het proces (voorraadvorming, wachttijden)?
- Zijn deze bufferpunten nog te voorkomen door bijvoorbeeld andere werkzaamheden parallel op te starten?

Service kwaliteit

- Wat is de leveringstermijn van dit product (onmiddellijke afhandeling, klaar terwijl u wacht, paar dagen, weken, maanden)?
- Wat is daarover afgesproken in het globale ontwerp?
- Is dat haalbaar?

Verantwoordelijkheid

- Wie is verantwoordelijk voor de afhandeling van een verzoek of aanvraag?
- Bij wie ligt de verantwoordelijkheid voor de beslissing?
- Is er beleid ontwikkeld op basis waarvan beslissingen genomen kunnen worden?

Vraag naar diensten

- Wat is het volume (per dag, week, maand, jaar)?
- Zijn er pieken in de vraag (samenhangend met jaargetijden, over de dag verdeeld)?

- Zijn er pieken die veroorzaakt worden door samenvallen met onderbezetting van medewerkers (vrijdagsyndroom, zomervakantie en paspoorten)?
- Wat is de productienorm (hoeveel per tijdseenheid mogelijk, doorlooptijden bekend, behandeltijden, wachttijden)?

Aandachtspunten in alle werkprocessen

- Worden er gegevens gevraagd die al bekend zijn via andere aanvragen?
- Waar zijn die gegevens?
- Welke gegevens hebben alle processen nodig?
- Welke aanvullende gegevens hebben de verschillende producten nodig?
- Is het onlogisch of klantvriendelijk om die aanvullende gegevens altijd te verstrekken, waarmee mogelijk meerdere producten geleverd kunnen worden ook al vraagt de klant er maar één?
- In welke vorm (geautomatiseerd, papieren dossier) zijn de gegevens beschikbaar voor het loket?

Voorbeeld: Nieuw werkproces zorgt voor snelle afhandeling

Bij een rijksdienst bleek na een interne doorlichting van de werkprocessen dat de doorlooptijden boven de aanvaardbare norm lagen. Nadere bestudering leerde dat de output van afdeling X door afdeling Y pas na gemiddeld 3 weken gecontroleerd werd. Eventuele herstelacties door afdeling X konden pas plaats vinden na 3,5 week. Door 'output-controles' op afdeling X te laten gebeuren, werden fouten eerder ontdekt en vaak makkelijker hersteld. Immers, de zaak lag meestal nog vers in het geheugen van de behandelend ambtenaar. De foutloze output door afdeling X had vervolgens een positieve invloed op de toetsing door afdeling Y. De beoordeling stagneerde niet meer bij afdeling Y en de doorlooptijden daalden navenant.

4.2.4 Integreeren van de werkprocessen

In paragraaf 4.1.2 is ingegaan op de inhoudelijke samenhang in het dienstenassortiment; parallelle, chronologische samenhang van producten en diensten of naar subdoelgroepen. Bij het (her)ontwerpen van de werkprocessen komt het erop aan de werkprocessen zo vorm te geven, dat in de afhandeling de samenhang is gewaarborgd. Dit betekent dat voor elk van de clusters van samenhangende producten wordt bepaald (vanaf) waar in het proces de afhandeling van de producten wordt geïntegreerd:

1. *Geïntegreerde intake (zowel voor chronologische als voor parallelle samenhang)*
Bij geïntegreerde intake, vindt er één intake plaats. Dit betekent dat de cliënt één keer de relevante gegevens verstrekt voor alle relevante aanvragen. Bijvoorbeeld: een winkeliersvereniging organiseert een braderie. Via één intake is de aanvraag van de evenementenvergunning, ontheffing

van sluitingstijden en de vergunning voor etenswaren afgewerkt. Deze geïntegreerde intake heeft gevolgen voor procedures en betalingen.

2. *Geïntegreerde verstrekking (alleen voor parallele samenhang)*

Voor producten die parallel samenhangen, is ook geïntegreerde verstrekking mogelijk. Dit betekent dat de bovengenoemde winkeliersvereniging in één keer alle benodigde vergunningen en ontheffingen kan ophalen of toegezonden krijgt. Dit veronderstelt dat de werkprocessen van deze producten wat betreft doorlooptijd op elkaar zijn afgestemd.

3. *Chronologische integratie*

Producten en diensten die chronologisch samenhangen worden procesmatig in elkaar geschoven. Zodat bij besluitvorming over het ene product, automatisch de aanvraag voor het andere product ingaat. De inrichting van de werkprocessen in de centra voor Werk en Inkomen kennen deze vorm van integratie.

Afwegingen voor integratie:

- Wat zijn de kosten voor de organisatie (investeringen in ICT-infrastructuur, opleiding medewerkers) om de producten geïntegreerd af te handelen?
- Hoe verhouden zich de kosten tot de omvang van de doelgroep en de frequentie van hun vragen?
- Zijn de complexiteit en de afhandeltermijn van de parallele producten in evenwicht met elkaar?

4.3 Besturingsmodel

4.3.1 Inleiding

In het globaal ontwerp liggen een aantal zaken vast: de inhoud, de verdeling en het niveau van waarop de sturing (of zeggenschap) van het loket plaatsvindt. In het operationele ontwerp wordt de substructuur van het loket ontwikkeld; met andere woorden de interne afstemming van het loket. Het globaal ontwerp wordt vanuit een top-down benadering ingevuld, terwijl het operationeel ontwerp bottom-up vorm krijgt. De inrichting van het geïntegreerd loket, die tot stand komt in het operationeel ontwerp, is namelijk afhankelijk van variabelen als aard en omvang van het takenpakket.

Na verdeling van de diverse verantwoordelijkheden en bevoegdheden tussen frontoffice en backoffice, kunt u de taken op elkaar afstemmen. In het operationeel ontwerp ligt vast:

- taakclustering loket (par. 4.3.2)
- verdeling van bevoegdheden en verantwoordelijkheden (par. 4.3.3)
- wijze van afstemming tussen frontoffice en backoffice (par. 4.3.4)

4.3.2 Taakclustering loket

Taken worden binnen het loket geclusterd, afhankelijk van de aard en omvang van de taken en de manier waarop de dienst wordt aangeboden. Dit is nodig omdat de span-of-control van een organisatie beperkt is. Dat wil zeggen dat een medewerker een bepaalde werklast aankan, bij een bepaalde complexiteit van de taak. Naarmate de omvang of complexiteit van dienstverlening toeneemt, breidt u het aantal formatieplaatsen uit of past u de functie-eisen aan.

Hierbij houdt u de uitgangspunten van het loket in het oog, die uitgaan van de logica van de burger. Taakclustering is gebaseerd op de vraagpatronen van de burgers (vraagzijde) en houdt tevens rekening met de capaciteit van de organisatie (aanbodzijde). Enkele overwegingen bij het clusteren van taken zijn:

- diversiteit in dienstenassortiment;
- vraagpatronen bij afnemers;
- samenhang tussen producten;
- verschillen in werkprocessen;
- complexiteit van werkzaamheden;
- omvang werkaanbod en beschikbare formatie;
- deskundigheid van medewerkers;
- capaciteit van leidinggevenden.

Bovenstaande en andere overwegingen zijn per product in meer of mindere mate van toepassing. Drie veel voorkomende taakindelingsprincipes (gebaseerd op combinaties van overwegingen) zijn:

1. *Taakindeling naar complexiteit van taken*

Een taakindeling aan de hand van dit uitgangspunt betekent een scheiding tussen de afhandeling van eenvoudige en meer complexe taken. Wanneer dit onderscheid niet wordt gehanteerd, wordt het loket bemenst met generalisten die zowel eenvoudige als complexere taken kunnen afhandelen. Dit betekent dat relatief dure medewerkers worden ingezet voor werkzaamheden die een lager werk- en denkniveau vereisen. Een voordeel hierbij is dat minder terugkoppeling hoeft plaats te vinden, wat een positief effect heeft op de wacht- en doorlooptijden van het loket.

2. *Taakindeling naar vraagpatroon*

Deze wijze van taakindeling betekent dat aparte teams of functies werken voor verschillende product- of aanbodclusters. Denk bijvoorbeeld aan een loket 'bouwen en wonen'. Binnen dit loket bestaat dan een balie voor de afhandeling van vragen over wonen en een afzonderlijke balie voor zaken rondom bouwen. Een ander voorbeeld is een indeling naar specifieke doelgroepen zoals gehandicapten, ouderen en werklozen. In feite is deze indeling slechts geschikt wanneer er sprake is van relatief gescheiden

vraagpatronen en er een omvangrijke aanloop van bezoekers is.

3. *Taakindeling naar capaciteit*

Deze indeling is gericht op het streven naar evenwichtigheid en gelijkwaardigheid qua takenpakket en personele capaciteit tussen de clusters. De 'span-of-control' is hier van belang. Het gaat hierbij om het aantal frontoffice-medewerkers waaraan direct leiding kan worden gegeven. Dit is afhankelijk van zowel de capaciteiten van de leidinggevende als de frontoffice-medewerkers, de moeilijkheidsgraad van het werk en de grootte en complexiteit van de totale organisatie.

4.3.3 **Verdeling van bevoegdheden en verantwoordelijkheden**

Nadat de 'knip' in de werkprocessen en de taakindeling is vastgesteld, volgt de verdeling van bevoegdheden en verantwoordelijkheden. De invoering van de 'knip' in de werkprocessen brengt namelijk wijzigingen in de structuur van de organisatie met zich mee. Zo zal de publieksgerichte dienstverlening meer dan voorheen aan het loket moeten worden afgehandeld. Relevante afwegingen bij de verdeling van bevoegdheden zijn:

- Geef de loket-medewerker voldoende 'regelcapaciteit' om het merendeel van de vragen zelfstandig af te handelen. Beschouw terugkoppelingen naar het backoffice zoveel mogelijk als verstoringen van het frontoffice-proces;
- Voorkom hiaten en overlappingsen. Zorg ervoor dat de verdeling van bevoegdheden en taken aansluiten bij de werkzaamheden van zowel front- als backoffice;
- Leg de verantwoordelijkheden zo laag mogelijk in de organisatie. Op deze wijze voorkomt u verkokering van werkprocessen;
- Maak de leidinggevende verantwoordelijk voor de medewerker; de medewerker moet uitgerust zijn om problemen zelfstandig op te lossen.
- Afhankelijk van het niveau van organisatorische afstemming (vastgesteld in het globaal ontwerp) ligt de verantwoordelijkheid voor de inrichting van het werkproces bij de leiding of bij de medewerkers.

Voorbeeld: Verdeling van bevoegdheden

Aanvragen van reisdocumenten voor vreemdelingen/vluchtelingen tot aan het indienen van bezwaarschriften wordt overgelaten aan het frontoffice. Het frontoffice kan reisdocumenten aanmaken en mutaties verwerken in het GBA-bestand. Bij de beoordeling van de aanvraag vindt vaststelling van de identiteit door het frontoffice plaats. Indien dit niet mogelijk is aan de hand van de vastgestelde normen, neemt het backoffice de aanvraag over. Het backoffice is tevens verantwoordelijk voor de afhandeling van de bezwarenprocedure.

4.3.4 Bepalen afstemming frontoffice-backoffice

De afstemming tussen het loket en het backoffice is het sluitstuk van de organisatorische vormgeving van het loket. De behoefte aan afstemming wordt grotendeels bepaald door de plek van de ‘knip’ tussen front- en backoffice. Wanneer het loket slechts informatie verstrekt, is nauwelijks afstemming nodig. Wanneer bij de taakuitvoering het stokje moet worden overgenomen, zullen vaak extra werkafspraken nodig zijn. Deze afspraken zijn niet te ondervangen met een nieuwe organisatiestructuur en het bepalen van de bevoegdheden en verantwoordelijkheden (ook wel de ‘blauwdruk’ genoemd, zie vorige paragraaf). Aanvullende werkafspraken zijn nodig. Deze zijn onderdeel van de werkcultuur en taakopvattingen (vaak aangeduid met de term ‘rooddruk’). De volgende aanvullende vormen van afstemming zijn mogelijk:

- *Inrichten stand-by functie backoffice(s)*
De beste vorm van afstemming komt vanzelf tot stand. De medewerkers aan het frontoffice zijn uiteraard zelf verantwoordelijk voor de wijze waarop zij hun werk verrichten (operationeel niveau). Van de frontoffice-medewerkers mag worden verwacht dat zij direct contact zoeken met het backoffice, wanneer zich problemen voordoen bij de afhandeling van dienstverlening. Tevens lichten zij het backoffice in over regelmatig terugkerende knelpunten (bijvoorbeeld klachten). Dit is ook in het belang van het backoffice; fouten kunnen leiden tot omslachtige correctieprocedures (bezwaarschrift/beroepsprocedure).
- *Periodiek afstemmingsoverleg tussen leiding van backoffice en frontoffice*
Het is van belang wijzigingen die het backoffice signaleert in bijvoorbeeld procedures en beoordelingscriteria, te koppelen met het frontoffice. Dit kan in een periodiek overleg aan de orde komen. Onderwerpen van gesprek kunnen zijn:
 - evaluatie van de werkwijze;
 - wijzigingen in procedures, wet- en regelgeving;
 - ontwikkelingen aan het loket (verandering wachttijden en dergelijk);
 - wijzigingen in de vraag naar dienstverlening;
 - aanpassingen in het aanbod van dienstverlening;
 - overdracht van nieuwe publieksgerichte taken;
 - kwantiteit en kwaliteit van benodigde formatie;
 - beoordelingscriteria;
 - opstellen dienstverleningsovereenkomsten.

De gezamenlijke verantwoordelijkheid van het front- en backoffice kunt u vastleggen in dienstverleningsovereenkomsten of kwaliteitshandvesten. Door de gewenste kwaliteit van dienstverlening zo concreet mogelijk te definiëren, krijgt de gezamenlijke verantwoordelijkheid een meer dwingend karakter. Zo kunnen

afspraken over wachttijden en doorlooptijden worden gemaakt. U kunt ook denken aan het instellen van sancties indien afspraken niet worden nagekomen.

- *Standaardisatie van werkzaamheden*
U kunt de inhoud van de werkzaamheden ook afstemmen door deze te programmeren of specificeren met behulp van regels of richtlijnen. Een voorbeeld hiervan is de richtlijnen te volgen die een frontoffice-medewerker toepast bij de beoordeling van vergunningen. Ook de vervaardiging van een paspoort verloopt volgens vastomlijnde procedures en werkzaamheden. Tot op zekere hoogte waarborgt dit coördinatiemechanisme (werken volgens vaststaande procedures) de drie 'R's' van de gemeentelijke organisatie: rechtszekerheid, rechtsgeldigheid en rechtmatigheid.
- *Management by objectives*
Vooraf is het eindresultaat vastgelegd, maar niet de werkwijze. Het te realiseren eindproduct is omschreven, terwijl de frontoffice-medewerkers zelf hun werkwijze mogen bepalen om tot dit eindproduct te komen.
- *Kanaliseren van werkzaamheden door middel van deskundigheid*
Niet de werkzaamheden of de resultaten van het werk worden 'gestandaardiseerd', maar de kennis en vaardigheden van de frontoffice-medewerkers. Deze vorm van coördinatie/afstemming is met name relevant wanneer hoger opgeleid personeel de diensten aanbiedt.

4.4 Personeel

4.4.1 Inleiding

Met het geïntegreerde loket ontstaat een nieuwe professie. In het globaal ontwerp is al een principe-uitspraak gedaan over het kwalificatieniveau van de frontoffice-medewerker. Nadat door de 'knip' in de werkprocessen de taken van het frontoffice zijn bepaald, kunt u de formatie en het kwalificatieniveau van de frontoffice-medewerker invullen. Het operationeel ontwerp gaat wat dat betreft in op:

- het bepalen van het kwalificatieniveau van de frontoffice-medewerkers (par. 4.4.2)
- het bepalen van de kwantiteit van de formatie (par 4.4.3)

4.4.2 Bepalen kwalificatie-niveau frontoffice-medewerkers

De kwaliteit van de frontoffice-medewerker kan het succes van het geïntegreerde loket bepalen. Er moet aandacht zijn voor de vereiste vaardigheden van de medewerker van het vernieuwde loket, deze eisen zullen afwijken van de bestaande. Een geïntegreerd loket stelt aan de medewerker

(hogere) eisen ten aanzien van:

1. de houding;
2. het kennisniveau;
3. de sociale, diagnostische en computer vaardigheden.

Hieronder op hoofdlijnen de voornaamste verschuivingen in de oriëntatie van de frontoffice-werkzaamheden:

Houding	Kennis	Vaardigheden
Van:	Van:	Van:
- aanbodgericht	- specialisme	- verkondigen
- toetsend aan regels		- passieve afhandeling
- afwachtend		- uitvoeren van besluiten
		- verlengstuk backoffice
Naar:	Naar:	Naar:
- vraaggericht	- (specialistisch) generalisme	- luisteren
- inspeland op klantbehoeften		- signaleren
- initiatiefrijk		- nemen van besluiten
		- aansturen backoffice

Het kwalificatieniveau van de frontoffice-medewerker vult u in aan de hand van dienstenassortiment, het afhandelingsniveau en het niveau van ICT-ondersteuning:

Ontwerppijler	Invloed profiel
Dienstenassortiment	
- complexiteit	- bepaalt breedte en diepte van kennis
- diversiteit	
Werkprocessen	
- afhandelingsniveau of frontoffice-taken: informatie, (administratief of kwalificerend) Intake, begeleiding	- bepaalt sociale vaardigheden - bepaalt diagnostische vaardigheden
ICT	
- mate van ICT-ondersteuning	- bepaalt benodigde kennis
- type ICT-ondersteuning	- bepaalt (computer)vaardigheden
Distributiekanaal	
- keuze hoofdkanaal en ondersteunende kanalen	- bepaalt belang van sociale en technische/computer-vaardigheden

Relevante afwegingen bij bepalen kwalificatieniveau:

- In de praktijk worden hogere eisen aan de frontoffice-medewerker vertaald in een hogere opleidingseis. Zo zijn in de eerste servicecentra veelal medewerkers op HBO-niveau werkzaam. De vraag is of dit altijd nodig is.

Een klantgerichte of vraaggerichte houding en sociale vaardigheden zijn cruciaal voor een goed functioneren.

- Het gewenste kwalificatieniveau is ook te bereiken door specialisten uit het backoffice in het frontoffice in te zetten. Dit kan bijvoorbeeld via een speciaal spreekuur in het frontoffice of door de backoffice-medewerker op afroepbasis in te zetten.
- Ook is de taakindeling in het loket een bepalende factor voor het kwalificatieniveau (zie ook paragraaf 4.3.2). Er is bijvoorbeeld een clustering mogelijk van eenvoudige en complexere taken in twee balies. Op deze wijze ontstaat de zogenaamde 'snelbalie' en de balie voor 'complexere' afhandelingen. Voor de medewerkers aan de 'snelbalie' gelden andere kwalificatievereisten.
- Het bovenstaande creëert carrièreperspectieven voor frontoffice-medewerkers; een doorgroei naar de functie van specialistische generalist. Zo'n loopbaanperspectief kan een belangrijke motiverende werking hebben op het personeel.

Tips en aandachtspunten

- Naast de 'traditionele frontoffice-medewerker' ontstaan ook nieuwe functies; de callcenter-medewerker, de beheerder van het elektronisch loket etcetera. Voor deze medewerkers dient u nieuwe kwalificatieprofielen op te stellen.

Voorbeeld: Aparte functie(s) voor beheer van het elektronisch loket

Het onderhoud en het updaten van een elektronisch loket wordt nog vaak onderschat. In de praktijk blijken medewerkers Informatisering en Automatisering er vaak een aantal extra taken bij te krijgen. Voor het succes (onder andere te meten aan het aantal gebruikersraadplegingen) van het elektronisch loket zijn mensen die zich dagelijks bezig kunnen houden met de routing (doorsturen van binnengekomen vragen/antwoorden) en het beheer van de programmatuur geen overbodige luxe.

- Als er sprake is van samenwerking tussen meerdere organisaties is de vraag aan de orde welk functiewaarderingssysteem en welke arbeidsvoorwaarden als uitgangspunt dienen. De keuze kan vallen op een bestaand systeem of een nieuw systeem. In geval van publiek-private samenwerking kunnen zich op dit punt grote verschillen voordoen. Vroegtijdige afstemming en overleg tussen de partners onderling, maar ook met de ondernemingsraden en vakbonden is van belang.
- Het succes van het loket hangt af van de frontoffice- én de backoffice-medewerkers. De invloed van de frontoffice-medewerker is afhankelijk van de taken die door backoffice-medewerkers worden verricht in het geïntegreerde loket (knip frontoffice<->backoffice).

- Een pragmatische oplossing om het frontoffice-personeel te autoriseren tot het verrichten van taken die tot de verantwoordelijkheid van de partnerorganisaties behoren, is de volgende: geef de betreffende medewerkers een zogenaamde 0-aanstelling.

Zie ook bijlage VI voor de taken en het functieprofiel van de frontoffice-medewerker nieuwe stijl.

4.4.3 Bepalen kwantiteit formatie

Wanneer duidelijk is welke taken bij het frontoffice liggen, kunt u ook de formatiebehoefte invullen. De formatiebehoefte is afhankelijk van:

- de werkvoorraad (aantal te leveren diensten/producten per jaar);
- beoogde tijdsinvestering om de diensten en producten te leveren (normatieve tijd);
- kwaliteitseis voor gemiddelde wachttijden (bij pieken, dagelijkse gang van zaken, etc.).

De te verwachten werkvoorraad kan worden vastgesteld op basis van de werkvoorraad van het afgelopen jaar, of door gedurende een periode het aantal aanvragen te turven. Ook de normatieve tijd, oftewel de standaard benodigde tijd, wordt bepaald op basis van ervaringsgegevens.

Om bijvoorbeeld tijdens pieken dezelfde kwaliteitseisen te halen (zoals een paspoort- afgifte binnen 10 minuten), moet in vakantieperiodes meer personeel, dan tijdens 'gewone' dagen, ingezet worden. U kunt de kwaliteitsnormen het best in overleg met de medewerkers van het frontoffice vaststellen.

Berekening formatiebehoefte

De werkhoeveelheid van het loket wordt ingeschat door: aantal producten op jaarbasis x normatieve tijd. Deze berekening wordt uitgevoerd voor alle producten die worden verstrekt. De normatieve tijd wordt vastgesteld aan de hand van:

- *de drukste momenten van de dag (toppieken);*
- *gemiddelde pieken (drukke momenten op dagen);*
- *de dagelijkse gang van zaken.*

Het totaal aantal uren van alle producten samen wordt bij elkaar opgeteld en is de werkhoeveelheid van het geïntegreerde loket per jaar. Om het aantal benodigde fte's (full time equivalenten) te berekenen wordt de ingecalculerde werkhoeveelheid gedeeld door het aantal begrote productieve uren die één medewerker per jaar werkt. Het werkelijke aantal personeelsleden van het geïntegreerd loket, is afhankelijk van de inzet van de benodigde capaciteit (1. deeltijd of voltijd en 2. vast of flexibel).

Tips en aandachtspunten:

- Streef bij het in kaart brengen van de werkvoorraad niet naar exactheid, maak gebruik van bestaande ervaringsgegevens, deze kunnen een voldoende indicatie geven voor de nieuwe situatie.
- Een andere mogelijkheid om de werkvoorraad in beeld te brengen is om gedurende een periode van twee weken de vraag naar producten te turven. Het is van belang dat dit in een 'representatieve' periode gebeurt. Zo zullen er vlak voor de vakantieperiode meer verzoeken voor een paspoort zijn.
- De optie van uitzendkrachten (flexibele inzet van personeel) lijkt alleen aan te raden wanneer specialistische kennis van het dienstenassortiment niet noodzakelijk is (bijvoorbeeld voor snelbalies).

Voorbeeld: Berekening formatie niet alleen kwantitatief

Twee gemeenten hebben besloten om na de herindeling in elke dorpskern een servicecentrum in te richten met daarin een balie 'werk en inkomen'. De berekening van de formatiebehoefte voor deze balies leidt tot grote discussies. De ene gemeente vindt de inschatting van de formatiebehoefte veel te optimistisch gezien de huidige bemensing. De andere gemeente vindt de formatiebehoefte veel te ruim. Uit de discussie bleek dat dit verschil van mening werd veroorzaakt door een verschil in de 'normatieve tijd' voor de intake. In de ene gemeente wordt voor een intake voor een uitkering 45 minuten gerekend, terwijl de andere uitgaat van 1 uur. Achter deze 15 minuten verschil zaten impliciete normen over de kwaliteit van dienstverlening. Het berekenen van de formatie is dan ook meer dan een kwantitatieve aangelegenheid.

4.5 Informatie- en Communicatietechnologie (ICT)

4.5.1 Inleiding

In het globaal ontwerp is gekozen voor de primaire doelgroep en voor de ICT-functies. Doelen en resultaten en het beschikbare ICT-budget zijn benoemd. In het operationeel ontwerp is het zaak de keuzen concreet te maken. Als voorbeeld twee deelonderwerpen:

1. De grondstoffen voor ICT-systemen: gegevens, informatie en kennis.
2. Diverse soorten systemen en hun voor- en nadelen.

4.5.2 Gegevens, informatie en kennis

De discussie rond ICT en *Overheidsloket 2000* blijft vaak steken bij de koppeling van diverse databanken. De veronderstelling is vaak dat de één-loket-gedachte slechts te realiseren is, wanneer de samenwerkende partners één geïntegreerd of gekoppeld gegevensbestand hebben. Het is maar de vraag of dit correct is. Bijvoorbeeld: een kennissysteem voor de gezamenlijke bepaling en aanvraag van het recht op huursubsidie en de kwijtschelding van de

onroerendzaakbelasting kan geheel los van welk gegevensbestand bestaan en toch meerwaarde hebben voor de klant

Vanuit deze invalshoek kunt u stil staan bij de grondstoffen van ICT-systemen. Daarbij gelden de volgende omschrijvingen:

- *Gegevens* zijn opgeslagen neutrale kenmerken van een object (mens, gebouw etcetera). Denk bijvoorbeeld aan naam, adres, postcode, plaats, sofnummer, geboortedatum.
- *Informatie* is de interpretatie van een gegeven. Bijvoorbeeld deze postcode betekent dat de bijbehorende persoon in een achterstandswijk woont.
- *Kennis* is het gebruik van gegevens en informatie in een meer of minder strak vastgelegde procedure. Resultaat van kennis kan weer nieuwe gegevens of informatie opleveren. De berekening van de huursubsidie is een voorbeeld van kennis. Het resulterende subsidiebedrag is een gegeven en dat levert weer informatie op over de verhouding tussen inkomen en woonlasten.

Bij het aanpassen, koppelen of maken van gegevensbestanden is het belangrijk te kijken om welke informatie het gaat en ten behoeve van welke kennis deze informatie dient. Omgekeerd is het voor de realisatie van informatie- en kennissystemen noodzakelijk om de benodigde gegevens te inventariseren. Deze kunnen uit bestaande gegevensbestanden gehaald worden maar ook aan de klant in kwestie gevraagd worden.

In het onderstaande wordt ingegaan op:

- het koppelen van gegevensbestanden van diverse organisaties;
- de keuze uit informatie- en kennissystemen.

4.5.3 Koppelen van gegevensbestanden

Wanneer gegevens uitgewisseld moeten worden, is het nodig afspraken te maken over de gegevensdefinities. Dit is met name aan de orde wanneer meerdere organisaties in het loket samenwerken. Het gebruik van ICT laat onduidelijkheid over definities namelijk niet toe. ICT betekent immers het standaardiseren van gegevensstromen. Voor elk gegeven kan slechts één definitie worden ingevoerd. Een overzicht van definities en begrippen kan interpretatieverschillen voorkomen.

Verschillen in gegevensdefinities ontstaan onder andere door:

- verschil in juridische grondslag: verschillende wettelijke definities voor één begrip;
- verschil in toepassing: voor eenzelfde begrip is een eigen omschrijving gemaakt;

- verschil in reikwijdte: voor eenzelfde begrip zijn meer of minder indicatoren.

Oplossingen bij verschillende gegevensdefinities:

- In geval één definitie wettelijk is bepaald, ligt het voor de hand deze definitie als uitgangspunt te nemen. Ga hiervoor na in hoeverre de partners met dit gegeven werken en bekijk in hoeverre een nieuwe definitie doorwerkt in de werkprocessen.
- In geval meerdere definities zijn gebaseerd op verschillende wetten, zal toestemming moeten worden gevraagd aan de eindverantwoordelijke voor de uitvoering van de wetten (de relevante ministers).
- Bij verschillen in toepassing van definities ligt het voor de hand te kiezen voor de definitie die door de meeste organisaties wordt gebruikt.
- Bij verschillen in reikwijdte van definities ligt het voor de hand te kiezen voor de definitie die het meest omvattend is.
- Bij verschillen in toepassing en/of reikwijdte bestaat tot slot ook de mogelijkheid om een nieuwe definitie te ontwikkelen of een meta-definitie (werkdefinitie) te gebruiken. In dit laatste geval vertaalt iedere betrokken partij de meta-definitie voor eigen gebruik in een definitie voor intern gebruik.

Voorbeeld: hanteren van verschillen in gegevensdefinitie in het geldloket

De belastingdienst, sociale dienst, steunpunt studiefinanciering en woningbouwcoöperatie willen in de gemeente 'K' een geldloket inrichten. De plannen voor dit loket lagen al snel op tafel. Aan enthousiasme heeft het niet ontbroken. Niettemin stagneerde de voortgang. De definitie van het begrip 'inkomen' vormde de boosdoener. Dit begrip kent voor de verschillende partijen een andere wettelijke grondslag. Na uitvoering van een onderzoek naar de mogelijkheden om deze juridische barrière te overwinnen, is besloten om gezamenlijk een meta-definitie te formuleren.

4.5.4 Keuze uit ICT-systemen

Onderstaande tabel geeft zeer beknopt samengevat de voor- en nadelen weer van diverse soorten ICT-systemen. In een separate publicatie over ICT & Overheidsloket 2000 wordt nader ingegaan op al deze systemen.

Soort systeem	Voordelen	Nadelen	Kanttekeningen
Transactiesystemen	<ul style="list-style-type: none"> • Primaire proces stroomlijnen: snellere afhandeling, betere controle 	<ul style="list-style-type: none"> • Kostbaar • Maakt organisatie kwetsbaar als systeem uitvalt 	<p>Bij samenwerking diverse organisaties: onderzoek eerst of systemen naast elkaar gebruikt kunnen worden.</p> <p>Beter eerst in de praktijk de hiaten/ problemen inventariseren dan vooraf veel geld stoppen in nieuw systeem dat mogelijk niet aan de dynamiek van de nieuwe praktijk voldoet.</p>
Workflowsystemen	<ul style="list-style-type: none"> • Continu inzicht in werkvoorraad, voortgang en knelpunten 	<ul style="list-style-type: none"> • Vraagt grote verandering van manier van werken 	<p>Workflowsystemen zijn er in vele soorten en maten. Bepaal welke informatie over het proces echt noodzakelijk is en start niet met enorme pakketten die alles beloven.</p>
Informatiesystemen	<ul style="list-style-type: none"> • Systematische opslag van afgesproken interpretaties van gegevens: centrale index van begrippen 	<ul style="list-style-type: none"> • Alleen van nut voor deskundigen én wanneer je precies weet wat je zoekt 	
Kennis- en expertsystemen	<ul style="list-style-type: none"> • Geïntegreerde afhandeling van problemen/wensen geautomatiseerd • Lager opgeleid personeel kan werk aan balie blijven doen: besparing op cursussen. • Vaak ook bruikbaar in virtueel loket 	<ul style="list-style-type: none"> • Kostbaar, tijdrovend • Onderhoudsgevoelig 	<p>Bij het (laten) maken van kennis-systemen in overheidsland kunt u gebruik maken van het voordeel dat veel procedures vastliggen in wetten en verordeningen, ook al blijven er voor de computer lastige interpretatiekwesaties. De extra uitdaging bij <i>Overheidsloket 2000</i> is dat de kennissystemen niet opgezet zijn per wettelijke regeling (een voor Huursubsidie, een voor kwijschelding OZB) maar geïntegreerd een vraag, probleem of wens oplossen. Een voorbeeld hiervan is de SubsidieZoeker: een kennisstelsel dat de klant vraagt om allerlei gegevens over zijn situatie met als resultaat een lijst met alle te verkrijgen subsidies.</p>
Relatiebeheer en Klant-volgsystemen	<ul style="list-style-type: none"> • Inzicht in gehele situatie van klant, inclusief ervaringen uit verleden: integrale aanpak mogelijk, gegevens hoeven niet opnieuw gevraagd te worden • Voortgangscontrole op klantniveau 	<ul style="list-style-type: none"> • Onderhoudsgevoelig: systeem werkt alleen als het continu actueel is. 	

Monitoring systemen en Klachtenregistratie	<ul style="list-style-type: none"> • Continue toets op kwaliteit dienstverlening • Continu aanbod kunnen bijsturen op basis vraag • Hoogwaardige beleids- en management informatie over binnengekomen samengestelde vragen 	<ul style="list-style-type: none"> • Moeilijk in te passen in andere systemen, terwijl effect pas echt is, als alle relevante transacties gemonitord worden. 	Monitorsystemen zijn cruciaal in het licht van de visie achter <i>Overheidsloket 2000</i> . Door te kiezen voor omgevingsgericht werken is de consequentie dat die omgeving continu in de gaten gehouden moet worden om zodoende op tijd en adequaat de dienstverlening te kunnen bijsturen.
--	---	---	--

Tips en aandachtspunten

Een aantal valkuilen:

- Techniek is niet neutraal. ICT heeft altijd invloed op de cultuur en structuur van de organisatie. Vaak wordt daar niet op geanticipeerd, met weerstand van medewerkers tot gevolg. De aandacht is vaak alleen gericht op het systeem zelf en niet op de omgeving waar het ingepast moet worden.
- Dit kan anders: door ICT gericht in te zetten kan een beoogde cultuurverandering tot stand worden gebracht.

Cultuurverandering door ICT

In een zorginstelling moesten de professionals meer praktische kennis en ervaring uitwisselen. Deze kennis zou nieuwe medewerkers ten goede komen en niet iedereen zou het wiel hoeven uit te vinden. De cultuur bestond echter om kennis voor jezelf te houden: het enige wapen in de onderlinge concurrentie. Met de inzet van een geautomatiseerde kennisbank probeerde de directie deze cultuur te doorbreken. Via een e-mailsysteem konden medewerkers kennisberichten uitwisselen. Per hoofdonderwerp werd een redacteur aangewezen die de kennis moest consolideren: vaststellen voor het algemeen gebruik. met een dergelijk 'onpersoonlijk' ICT-middel konden de medewerkers de bestaande cultuur handhaven maar dan in een vruchtbare werkomgeving.

- ICT is uitermate geschikt om allerlei standaardregels en -berekeningen uit te voeren. Jammergenoeg wordt vaak gekozen voor een goedkoop systeem en is er weinig aandacht voor onderhoud. Echter volgens de ideeën achter *Overheidsloket 2000* is dit een van de belangrijkste pijlers van de één-loket-gedachte.
- Computersystemen zijn bijzonder kwetsbaar. Dit betekent dat bij de inzet van ICT alles veel aandacht behoeft. Er moet een check zijn op de correctheid van de gegevens en aandacht voor de ergonomie van de te bedienen toepassing.

- Het is mogelijk dat partners om politieke overwegingen geen afstand willen doen van hun eigen informatiesysteem. Het gevolg kan zijn dat telkens redenen worden gezocht om geen nieuw systeem te bouwen terwijl uit de analyse blijkt dit wel de beste optie is. In zo'n geval ligt een compromis voor de hand, zoals het gebruik van een informatieschil (datawarehouse).
- Behalve de keuze van typen informatiesystemen en nieuwbouw of verbouw van systemen zullen ook keuzen moeten worden gemaakt over de infrastructuur van de informatie: een gesloten of een open netwerk. Deze beslissing hangt af de randvoorwaarden ten aanzien van de persoonsgegevens.
- Om het gebruik van ICT-middelen te bevorderen, kan een e-mailnetwerk worden aangelegd.
- De discussie over de realisatie van één-loket kan vaak erg goed gestuurd worden door prototypes van ICT-systemen te laten maken. Voordeel hiervan is dat beelden en verwachtingspatronen van alle betrokkenen getoetst kunnen worden.

4.5.5 Antwoorden in het operationeel ontwerp

In het operationeel ontwerp staan de volgende twee elementen voor ICT centraal:

- De benodigde gegevens, informatie en kennis.
- Keuze van het systeem, met benoeming van de inhoud en functie en benodigde gegevensverzamelingen.

4.6 Distributiekkanalen

4.6.1 Inleiding

In het globaal ontwerp is het hoofdkanaal gekozen voor het aanbieden van het dienstenassortiment van het loket (§ 3.3.6). In deze paragraaf meer over de keuze van de (mix) distributiekkanalen die het hoofddistributiekanaal kunnen ondersteunen. Achtereenvolgens:

- het vaststellen van de mix van distributiekkanalen (§ 4.6.2)
- het bepalen van de inrichting van het fysieke loket (§ 4.6.3)
- het bepalen van de inrichting van het telefonisch loket (§ 4.6.4)
- het bepalen van de inrichting van het elektronisch loket (§ 4.6.5)

4.6.2 Vaststellen van de mix van distributiekkanalen

De keuze van een distributiekanaal voor het aanbieden van de diensten en producten hangt samen met het pakket diensten en de vraag van de klant. Met de distributiekanaalanalyse kan aan de hand van de kenmerken van het product het geschikte kanaal worden vastgesteld (zie onderstaande tabel). Natuurlijk is ook bij deze keuze klantvriendelijkheid het uitgangspunt.

Voorbeeld: Bepalen van ondersteunende kanalen

In de gemeente W. is besloten dat de balie het hoofdkanaal is waaraan de dienst haar klanten wenst te ontmoeten. De gemeente wil op die manier haar dienstverlening een klantvriendelijke en professionele uitstraling geven. In de praktijk blijkt dat de meeste klanten eerst opbellen om te vragen hoe de procedure loopt. De dienst besluit dat de dienstverlening aan de telefoon aangevuld kan worden met meer inhoudelijke diensten als procedurele informatieverstrekking en het toesturen van intake-formulieren. De andere diensten blijven via de balie gaan, aangezien die een toelichting door de klant behoeven omdat de toetsing zeer persoonsgebonden is. De gekozen mix van kanalen bestaat uit een balie, die ondersteund wordt door de telefoon.

Kanaal	Kenmerken van het product
Elektronisch	- algemene informatieproducten - eenvoudige transacties/enkelvoudige vragen - niet privacy-gevoelig
Telefonisch	- informatieproduct (ook persoonsgebonden) - korte afhandelingsduur (< 3 minuten) - geen face-to-face contact
Fysiek	- complexe producten - persoonsgebonden contact nodig/wenselijk - langere afhandelings tijden (tot maximaal 15 minuten, anders spreekkamer) - leveren van fysieke producten - wettelijke verplichting om aan het loket te verschijnen

Naast de kenmerken van het product of de dienst spelen bij de keuze van de distributiekanaal ook andere overwegingen:

- Kosten (investeringskosten, kosten per klantcontacten, kosten van beheer);
- Toegankelijkheid of gemak voor de klant;
- Beschikbare capaciteit telefonistes, balie etcetera.

4.6.3 Het bepalen van de inrichting van het fysieke loket

Wanneer het fysieke loket als hoofdkanaal zal functioneren, moet u in het operationeel ontwerp het volgende uitwerken:

1. De fysieke inrichting van het loket;
2. De openingstijden van het loket.

ad 1. Fysieke indeling

Bij de fysieke indeling van het loket zijn onder meer de volgende vragen aan de orde:

- Heeft het loket een ontvangstbalie?
- Is het loket ingedeeld met snelbalie – overige balies?
- Is er een aparte balie voor betalingen?
- Zijn er spreekkamers?

De beantwoording van deze vragen hangt nauw samen met:

- de gekozen taakindeling bij 'besturingsmodel' (zie paragraaf 4.3.2);
- de diversiteit en complexiteit van het assortiment;
- het bezoekersaantal;
- de privacy-gevoeligheid van het dienstenassortiment.

ad 2. Bepalen openingstijden

Bij het vaststellen van de openingstijden heeft u de volgende keuzen:

- open op werkdagen en koopavond;
- extra avondopenstellingen;
- en/of openstelling in het weekend.

De beantwoording van deze vragen hangt nauw samen met:

- kwaliteitseisen van het ambitieniveau;
- inroostering/flexibiliteit van personeel.

4.6.4 Het bepalen van de inrichting van het telefonische loket

Als u het telefonisch loket als hoofdkanaal of ter ondersteuning van het hoofdkanaal wilt gebruiken, komen in het operationeel ontwerp de volgende keuzen aan de orde:

- de werkplek voor telefonische dienstverlening;
- de bereikbaarheid en toegankelijkheid van de dienstverlening.

Ad. Bepalen werkplek

U zult moeten kiezen of de telefonische dienstverlening:

- vanaf het bureau wordt verricht in combinatie met normaal werk;
- of vanaf een aparte (geluidvrije) ruimte.

De keuze zal met name afhangen van:

- het aantal telefonische verzoeken;
- de financiële randvoorwaarden.

Voorbeeld: Pieken en Dalen

Bij twee diensten in de gemeente J. is er voor gekozen om de gemeenschappelijke balie te ondersteunen met een telefonisch loket. Aanleiding hiervoor was het verschil in piektijden van de telefoon. Vanaf dat moment werkten de loketmedewerkers in een soort 'pool' en stonden bij toerbeurt aan de balie of beantwoorden vragen aan de telefoon. Deze scheiding van het fysieke en telefonische loket maakt het mogelijk om elkaar in drukke tijden te helpen.

Ad. Bereikbaarheid, toegankelijkheid

Ten aanzien van de bereikbaarheid en toegankelijkheid moet u de volgende keuzen maken:

- 24 uur per dag;
- 8 uur per dag, met terugbelfaciliteit;
- alleen tijdens werkuren.

De keuze zal met name afhangen van:

- de kwaliteitseisen van het ambitieniveau;
- de financiële randvoorwaarden,

Denkt u eraan dat ook aan het telefonisch loket bij verstrekking van persoonsgebonden informatie er identificatiemiddelen nodig zijn. De meest voor de hand liggende methode is het gebruik van een pincode (bijvoorbeeld: het telefonisch opvragen van uw banksaldo).

4.6.5 Het bepalen van de inrichting van het elektronische loket

Wanneer het elektronisch loket als hoofdkanaal of als ondersteuning dient, moet u in het operationeel ontwerp denken aan:

- keuze voor medium: zuil of site;
- keuze voor locatie (in geval zuil);
- keuze voor identificatiemiddelen.

Ad. Keuze medium: zuil of site

Relevante afwegingen bij het kiezen van het medium zijn:

- doelgroep en dienstenassortiment ;
- aard van de producten (generiek; (fraude)gevoelig);
- bereikbaarheid/klantgerichtheid.

De doelgroep en het dienstenassortiment zijn richtinggevend bij de keuze van het medium. Zo ligt voor doelgroepen waarvan bekend is dat zij over beperkte computervaardigheden beschikken (bijvoorbeeld ouderen), de keuze voor een informatiezuil voor de hand. Hiervoor hoeft de doelgroep immers geen PC te bezitten. Daarnaast lijkt de zuil op een TV en is deze met touchscreens eenvoudig te bedienen. Bij een voorkeur voor een internetsite, zult u het bereik van dit medium moeten bekijken. Zo zullen bijvoorbeeld makelaars en bedrijven veelal wel toegang tot internet hebben, maar veel huursubsidie-aanvragers niet.

Ad Keuze voor locatie van zuilen

Wanneer u heeft gekozen voor een zuil is een ander belangrijke keuze de locatie van de zuil. Hierbij kunt u denken aan:

- openbare ruimtes;

- instellingen (bibliotheek, gemeentehuis, buurthuis etcetera).

De keuze is onder meer afhankelijk van:

bereikbaarheidseis;

- toegankelijkheidseis (24 uur per dag of tijdens openingsuren);
- veiligheid en privacy van de klant;
- onderhoud en beheer.

Ad. Keuze van identificatiemiddelen

Wanneer u via het elektronische kanaal ook transacties mogelijk wilt maken, moet u een identificatiemiddel kiezen:

- password;
- biometrisch (identificatie op basis van lichaamskenmerken);
- pincode.

De keuze van het type identificatiemiddel hangt af van:

- de aard van product/dienst (veiligheid/gevoeligheid/privacy);
- de doelgroep en dienstenassortiment van het loket;
- de kosten (van randapparatuur);
- de gekozen techniek (zo kan biometrische identificatie alleen met behulp van chipkaarten);
- mogelijkheden om met andere kaarten 'mee te liften';
- de wenselijkheid om tegelijkertijd ook betaling te verrichten.

4.7 Resultaat: operationeel ontwerp

Het operationeel ontwerp is klaar, wanneer het beslisdocument is vastgelegd. Hierin legt u per ontwerprij ontwerpkeuzen vast, inclusief een bijbehorende kostenraming. Daarnaast staat hierin een voorstel voor de projectorganisatie, een (bijgestelde) projectplanning, een communicatieplan en een voorstel voor de veranderstrategie voor de volgende fase van 'voorbereiding en implementatie' (hierover meer in 'Management van verandering').

Projectmatig werken

Het doorlopen van de fase van operationeel ontwerp is een karwei voor specialisten (personeel- en organisatie medewerkers, programmeurs en anderen). De kennis op de werkvloer mag niet vergeten worden en daarnaast dient de samenhang tussen de ontwerprijen bewaakt te worden.

Communicatie

De communicatie in deze fase richt zich op de periodieke voortgangsinformatie, de implicaties voor de betrokkenen en op de acceptatie van eerder gemaakte keuzen.

Omggaan met weerstand

In het operationeel ontwerp worden de implicaties van globale uitgangspunten zichtbaar en neemt de kans op weerstanden toe. Als projectleider is het van belang hierop alert te zijn en na te gaan hoe u medewerkers bij het ontwerp kunt betrekken.

Relevante aandachtspunten bij het vaststellen van het beslisdocument

- Zijn de keuzen rond de verschillende ontwerppijlers in evenwicht?;
- Voldoen de keuzen aan de ambities die in het globaal ontwerp zijn gesteld? Worden de kwaliteitseisen en de doelstellingen (effectief, efficiency etcetera) gerealiseerd?;
- Voldoen de keuzen aan de organisatorische, tijd en financiële randvoorwaarden?;
- Zijn alle partners nog steeds betrokken? Met andere woorden: accepteren ze de gemaakte keuzen?;

5. Voorbereiding en implementatie

Na het akkoord op het operationeel ontwerp vangt de voorbereidingsfase aan. Deze bestaat uit de uitvoering van de keuzen per ontwerprij:

Voorbereiden en implementatie

Activiteiten

voorbereiden implementatie door middel van het ontwikkelen en aanpassen van de inhoud van het beslisdocument operationeel ontwerp.

Resultaat

implementeren van het geïntegreerde loket aan de hand van een groeipadplanning.

Doel

het invoeren van het geïntegreerde loket.

het beschrijven van de werkprocessen, het ontwikkelen van de informatiesystemen, het opleiden van het personeel, het bouwen van het telefonisch loket etcetera. Dit hoofdstuk behandelt per ontwerprij de stappen die genomen moeten worden voordat het loket operationeel is.

Het resultaat van deze fase is dan ook geen beslisdocument, maar de invoering van het één-loket.

Overzicht activiteiten van de fase voorbereiding en implementatie

Dienstenassortiment

1. logo/huisstijl;
2. ondersteunende producten (brochures en dergelijke).

Werkprocessen

1. nieuwe werkprocessen;
2. beoordelingscriteria (voor het waarborgen van rechtszekerheid, rechtsgelijkheid en dergelijke);
3. werkinstructies.

Besturingsmodel

1. afstemmingsmechanismen tussen front- en backoffice.

Informatie- en communicatietechnologie (ICT)

1. systemen/applicaties;
2. draaiboek voor invoering.

Personeel

1. werving en selectie;
2. opleiding.

Distributiekkanalen

Bouwen van:

1. elektronisch loket;
 2. fysiek loket;
 3. telefonisch loket.
-

5.1 Dienstenassortiment**5.1.1 Inleiding**

De fase van voorbereiding en implementatie betekent voor de pijler 'dienstenassortiment' ontwikkelen en aanpassen van het dienstenassortiment.

In het onderstaande:

- het ontwikkelen van het logo/de huisstijl (§ 5.1.2)
- het ontwikkelen van (ondersteunende) producten (§ 5.1.3)

5.1.2 Ontwikkelen van het logo / de huisstijl

In het operationeel ontwerp heeft u logo en huisstijl gekozen. Nu wordt het logo/huisstijl ontwikkeld. Hiervoor kunt u het beste een ontwerp/communicatiebureau in de arm nemen. Het ontwerp dient uiteindelijk door de betrokken partners te worden geaccordeerd.

De eisen waaraan logo of huisstijl moeten voldoen:

- krachtig in eenvoud;
- direct herkenbaar voor de doelgroep;
- weerspiegelt de visie achter het loket;
- aansprekend voor doelgroep en organisatie(s);
- een vuistregel: niet meer dan twee kleuren;
- duurzaam;
- consistent (op alle uitingen).

Tips en aandachtspunten:

- Over smaak valt niet te twisten. Om lange discussies te voorkomen, moet u duidelijke afspraken over de inspraak en de eisen aan het ontwerp maken.
- Om inspraak over en betrokkenheid bij het ontwerp van het logo te realiseren, kunt u een wedstrijd uitschrijven onder partnerorganisaties en doelgroep. Zorg voor een onafhankelijke jury. Het winnende voorstel kan door een professioneel bureau worden uitgewerkt.

5.1.3 Ontwikkelen van (ondersteunende) producten

Voor alle diensten en producten dient u na te gaan welk ondersteunend materiaal ontwikkeld zal worden. Denk hierbij aan: brochures, internetpagina's, instructies voor de klant en inschrijfformulieren.

Enkele algemene aandachtspunten bij het ontwikkelen van deze producten:

- eventuele meertaligheid van materiaal;
- eenduidigheid van informatie;
- begrijpelijkheid van informatie;
- zelf-controlemogelijkheden (wordt klant bevestigd in zijn acties?);
- verwijzing bij vragen en onduidelijkheden;
- correctheid van tekst (is informatie juridisch juist?);
- realiteitsgehalte (klopt de procedure, zijn de doorlooptijden reëel?).

Tips en aandachtspunten:

- Test de (concepten van) de ondersteunende producten op de doelgroep. De bovengenoemde punten dienen als criteria.
- Test het materiaal ook intern; eigen organisatie en de partners.
- Kunnen burgers rechten ontlenuen aan de tekst?
- Zijn de doorlooptijden reëel en na te komen?
- De ondersteunende middelen kunt u ook gefaseerd invoeren. Bijvoorbeeld: te beginnen met geveluitingen, vervolgens het briefpapier en de brochures en tot slot de visitekaartjes van de medewerkers.

Voorbeeld: Veel bureaucratistische begrippen zijn niet eenvoudig te vertalen

Voor de participerende organisaties in het nieuwkomersloket lag het voor de hand.

Uiteraard zouden de folders over de producten en procedures in meerdere talen moeten verschijnen. De vertaling van de procedures verliep echter moeizaam en het uittesten van de folders leidde tot verrassende reacties. Het bleek dat de Nederlandse bureaucratie veel woorden gebruikt en diensten verleend die in het buitenland niet bekend zijn. Zo is het gebruik van een woonvergunning niet overal bekend, dat houdt in dat er ook geen woord voor bestaat. Uiteindelijk is dan ook niet gekozen voor een vertaling van de brochures, maar voor heldere Nederlandstalige brochures met de juiste bureaucratistische termen en verwijzingen naar de relevante instanties.

5.2 Werkprocessen

5.2.1 Inleiding

In de fase van voorbereiding en implementatie wordt de beschrijving van de werkprocessen aangepast, volgens de in het operationeel ontwerp vastgelegde ‘knip in de werkprocessen’.

Ook worden nieuwe beoordelingscriteria voor het frontoffice-personeel opgesteld. Bij de nieuwe functies horen ook aangepaste werkwijzen. In deze paragraaf:

- het beschrijven van de nieuwe werkprocessen (paragraaf 5.2.2)
- het opstellen van beoordelingscriteria (paragraaf 5.5.3)
- het opstellen van werkinstructies (paragraaf 5.5.4)

5.2.2 Beschrijven van de nieuwe werkprocessen

Een beschrijving van de werkprocessen is een belangrijk onderdeel van het één-loket. Dit is de basis voor de afspraken tussen het loket en het backoffice. Ook is het een handleiding voor de medewerkers van het loket en het backoffice. Een goede beschrijving maakt de stappen inzichtelijk die het frontoffice en het backoffice zetten.

In bijlage VII vindt u verschillende methoden voor het beschrijven van de werkprocessen. In bijlage VIII wordt vervolgens een methode aangereikt om de nieuwe werkprocessen te testen.

Tips en aandachtspunten:

- Het beschrijven van de nieuwe werkprocessen is een omvangrijke klus met veel 'bulk-werk'. Om niet te veel beslag te leggen op het eigen personeel kunt u een deel van dit werk formuleren in een stage-opdracht.

5.2.3 Het opstellen van beoordelingscriteria

In het operationeel ontwerp is de 'knip' tussen frontoffice en backoffice bepaald. Hierdoor wordt een aantal producten of diensten in het frontoffice aangeboden en afgehandeld. Het is nodig dat u daarvoor beoordelingscriteria formuleert, zodat de rechtsgelijkheid en rechtszekerheid gewaarborgd zijn. Het gaat hier met name om de vraag hoe met de beleidsvrijheid van de frontoffice-medewerkers wordt omgegaan.

In de praktijk blijkt vaak dat deze criteria (die de beleidsvrijheid inperken) niet expliciet zijn. De criteria moet u nu benoemen en vastleggen. De beoordelingscriteria zijn vooral voor de frontoffice-medewerker belangrijk. Vaak behandelen zij aanvragen van producten en diensten van meerdere afdelingen en/of organisaties. De criteria bieden ondersteuning in hun dagelijkse werkzaamheden. Daarbij komt dat het backoffice waarschijnlijk minder bereid is zijn taken over te dragen aan het frontoffice, wanneer de beleidscriteria niet zijn aangegeven.

Goede beoordelingscriteria voldoen aan de volgende eisen:

- beperkt in aantal (hanteerbaar voor de frontoffice-medewerker);
- enduidig;
- correct (goede afspiegeling van letter en doel beleidskader of wet);
- selecterend en uitsluitend;
- richtinggevend voor de loket-medewerker (voor wat betreft de afhandelingsprocedure).

Voorbeeld: De beoordeling van een loketmedewerker

De gemeente O. ontwikkelt een geïntegreerde publieksbalie. Om de beoordelingscriteria vast te stellen voor de afhandeling van de frontoffice-taken, heeft zij de beoogde en huidige medewerkers cases voorgelegd. Dit heeft geleid tot de verrassende conclusie dat de medewerkers naast de basisinformatie, vaak aanvullende informatie nodig vinden om een aanvraag te kunnen beoordelen. Op basis hiervan is vervolgens een discussie gevoerd over hoe aanvragen getoetst moeten worden. De resultaten van deze discussie zijn verwerkt in beoordelingscriteria voor het frontoffice.

Tips en aandachtspunten:

- Bij het opstellen van de beoordelingscriteria dienen de 'oude' beslissers nauw te worden betrokken. Idealiter vindt onder leiding van een afdelingshoofd of externe een discussie plaats met de 'oude' beslissers en de beoogde frontoffice-medewerkers.
- Het is van belang de criteria adequaat vast te leggen.

5.2.4 Opstellen werkinstructies

Aan de hand van de procesbeschrijvingen en de beoordelingscriteria kunt u instructies formuleren voor de front- en backoffice-medewerkers. De werkinstructie is een gedetailleerde beschrijving van de werkprocessen per functie.

Een goede instructie biedt houvast en duidelijkheid over taken. Ook vergemakkelijkt het de overdracht van werk, de coördinatie en communicatie tussen het loket en het backoffice. Tot slot bevordert het een uniforme taakafhandeling door de frontoffice-medewerkers.

Een goede instructie geeft antwoord op de volgende vragen:

- Waar in het proces zitten de verschillende taken (wie doet wat)?
- Van wie heeft de frontoffice-medewerker informatie nodig?
- Wanneer moet wat worden gedaan (roosters opstellen voor sommige taken, combineren van taken, aangeven van prioriteiten)?
- Welke kwaliteitsnormen gelden voor de afhandeling van de verschillende producten (in termen van doorlooptijden; afhandelingstijden)?
- Op welke wijze wordt de klant te woord gestaan (het gebruik van openingszinnen, wel of niet voorstellen)?
- Op welke wijze wordt doorverbonden of doorverwezen naar andere instanties en/of specialisten uit het backoffice?
- Welke boodschappen worden aangenomen voor het backoffice en op welke manier?
- Wanneer kan het backoffice klanten te woord staan (spreekuren van backoffice, wanneer belt backoffice terug)?

- Hoe worden lastige klanten te woord gestaan, wat kan lastige klanten worden toegezegd, hoe worden klachten afgehandeld, welke termijnen gelden daarbij?
- Wanneer worden lastige klanten doorgegeven aan een collega of de chef, welke back-up is er als de chef niet ter plaatse is?

Tips en aandachtspunten:

- De instructie is slechts zo gedetailleerd als noodzakelijk. In de praktijk betekent dit dat alles wat niet voor de hand ligt, waar de kans op fouten groot is of waar een uniforme werkwijze van belang is, in een instructie vastgelegd wordt.

Voorbeeld: Een wie-doet-wat-overzicht

Bij het herinrichten van de dienstverlening veranderen niet alleen de taken van het front- en backoffice, maar vaak ook de personen die deze taken uitvoeren. Om als medewerker zelf inzicht te houden in wie, welke taken heeft in het loket of het achterliggende backoffice is een wie-doet-wat-gids een uitkomst. De werkinstructies kunnen hiervoor de basis bieden.

5.3 Besturingsmodel

5.3.1 Inleiding

In de fase van voorbereiding en implementatie vult u het besturingsmodel van het loket in. In deze paragraaf:

- de afstemmingsmechanismen tussen front- en backoffice (§ 5.3.2).

5.3.2 Het uitwerken van de afstemmingsmechanismen

In het operationeel ontwerp was de vraag aan de orde hoe afstemming tussen front- en backoffice dient plaats te vinden. In de fase van voorbereiding en implementatie gaat het om de inhoud van afstemming. U kunt daarvoor de omschrijving van de taken gebruiken (§ 5.2.4.).

Afhankelijk van de positie van het loket in de organisatie vindt er afstemming plaats over bepaalde onderwerpen. Naarmate het loket zelfstandiger opereert, is over meer onderwerpen afstemming geboden. Hieronder, mogelijke onderwerpen van afstemming:

1. Afstemming over het werkproces
 - wijzigingen in procedures en criteria (initiatief ligt bij het backoffice);
 - wijzigingen in wet- en regelgeving (initiatief ligt bij het backoffice);
 - knelpunten in procedure (initiatief ligt bij het frontoffice);
 - doorverwijzing naar het backoffice (naar wie, op welke tijdstippen);
 - stand-by-functie van het backoffice (wie, op welk moment).

2. Afstemming over (kwaliteit van) aanbod (zie ook 'Monitoren van geïntegreerde dienstverlening')
 - wijzigingen in kwaliteitsnormen;
 - wijzigingen in de vraag naar dienstverlening;
 - overdracht van nieuwe taken;
 - afhandeling van klachten, irritaties van klanten;
 - omgaan met problemen met wachttijden, afhandelingstijden etc.
3. Afstemming over de randvoorwaarden
 - kwaliteit en kwantiteit van formatie;
 - kwaliteit van hulpmiddelen (ICT, computers, printers etcetera);
 - kwaliteit van huisvesting.

Tips en aandachtspunten:

- Coördinatie-mechanismen als de stand-by-functie, handvesten en management by objectives hebben een permanent, maar niet zo direct karakter. Het verdient aanbeveling om periodieke overleggen in te richten. Met name in de beginfase van het één-loket is gestructureerd en frequent overleg tussen front- en backoffice verstandig. Het stimuleert de partners om de samenwerkingsrelatie te evalueren en knelpunten te signaleren. Een bijkomend voordeel van overleg is dat de medewerkers elkaar leren kennen en dus elkaar weten te vinden.

5.4 Personeel

5.4.1 Inleiding

In het operationeel ontwerp zijn ten aanzien van het personeel het kwalificatieniveau, de formatiebehoefte en de bijbehorende randvoorwaarden bepaald (§ 4.4). Het kan zijn dat u dient te investeren in opleidingen of dat u nieuw personeel moet werven. In deze paragraaf meer over:

- het werven en selecteren van personeel (§ 5.4.2)
- het opleiden van personeel (§ 5.4.3)

5.4.2 Werven en selecteren van personeel

Er zijn twee opties om aan personeel te komen:

- Zelf werving organiseren.
- Werving uitbesteden aan een extern bureau.

De eerste optie is uiteraard aan de orde indien intern geworven wordt. De tweede optie, bij werving door een bureau, is met name zinvol wanneer aan de gezochte functie specifieke eisen zijn verbonden, het aanbod van de gezochte functie schaars is en/of een onafhankelijke beoordeling van kandidaten noodzakelijk is. Wanneer er in het loket verschillende partners samenwerken, is het zinvol om de werving uit te besteden.

Wanneer de werving door de organisaties zelf wordt opgepakt, moet u goede afspraken maken over:

- de wijze van werving (formeel, informeel; advertentietekst, belangstellingsregistraties);
- de relevante media (personeelsblad, externe bladen);
- de procedure (aantal gesprekken, inhoud gesprekken en betrokkenen);
- wie maakt een eerste selectie uit de binnengekomen brieven;
- de te hanteren selectiecriteria (voortvloeiend uit de functie-eisen);
- hoe om te gaan met meerdere geschikte gegadigden voor een functie (weging van criteria);
- de proefperiode en evaluatiecriteria.

Tips en aandachtspunten:

- Bij interne werving kan ook gekeken worden naar het personeel van de samenwerkingspartners.
- Om gericht te kunnen werven moeten de functie-eisen helder zijn. De functie- of kwalificatieprofielen uit het operationeel ontwerp zijn hierbij richtinggevend (zie ook de afbeelding hieronder).
- Voor selectie van de beste kandidaat zijn er, afhankelijk van het type functie, verschillende methoden. Deze variëren van sollicitatiegesprekken, assessments, psychologische testen tot mini-stages. Voor een uitgebreide uiteenzetting kunt P&O handboeken naslaan.

Figuur 5.1 Enkele relevante functie-eisen en selectiecriteria voor het werven van personeel

Fysiek loket	Telefonisch loket	Virtueel loket
- inhoudelijke kennis dienstassortiment, werkprocessen (generalisten)	- inhoudelijke kennis voor complexe vragen (die niet door computergestuurd kennisstelsel worden beantwoord)	- snel en adequaat kunnen reageren op elektronisch verzoek
- representatief	- klantvriendelijke houding	- goede schrijfvaardigheid, indien 'e-mail-service' wordt geleverd
- sociaal vaardig	- algemeen beschaafd Nederlands	- inhoudelijke kennis van die onderwerpen waarnaar gevraagd wordt
	- heldere, vriendelijke stem	- affiniteit met computers
	- stressbestendig	- goed 'alleen' en zelfstandig kunnen werken

5.4.3 Opleiden van personeel

Opleidingen kunt u inzetten voor het huidige en het nieuwe loketpersoneel.

Een onderscheid in opleidingen:

1. thematische opleidingen;
2. functionele opleidingen;
3. opleidingen voor teambuilding.

Ad 1. Thematische opleidingen

Thematische opleidingen zijn erop gericht een achterstand in het kennis- of vaardigheidsniveau te verminderen. Thematische opleidingen zijn vaak bedoeld voor groepen medewerkers. Voorbeelden van relevante thematische opleidingen:

- omgaan met klanten;
- omgevingsgericht werken;
- werken met geautomatiseerde systemen (zie ook paragraaf 5.5.4).

Ad 2. Functionele opleidingen

Functionele opleidingen voor vakgerichte en vaardigheidsbevorderende activiteiten komen van pas wanneer een verschil is tussen functie-eisen en capaciteiten. Het gaat hier meestal om bijscholingstrajecten.

Ad 3. Teambuilding

In het loket zullen medewerkers van verschillende frontoffices en mogelijk ook van verschillende organisaties samenwerken. De praktijk leert dat voor een goed functionerend team van loketmedewerkers investeren in teambuilding belangrijk is.

Tips en aandachtspunten:

- De effectiviteit van de opleidingen kunt u vergroten met andere personeelsinstrumenten bijvoorbeeld: functionerings- en beoordelingsgesprekken.
- De praktijk leert dat er nog maar weinig thematische en functionele opleidingen zijn die toegesneden zijn op de functie van loketmedewerker. Een oplossing is een alternatieve vorm van opleiden: coaching, snuffelstages, tijdelijk in duo's werken en job-rotation. Bovendien kunnen deze vormen effectiever zijn dan traditionele opleidingen. Vooral indien een bepaalde houding en cultuurveranderingen beoogd worden.

Voorbeeld: slimme snuffelstages

In de gemeente M. zijn de beoogde loketmedewerkers van het loket 'Leefbaarheid' hun nieuwe functie gestart met snuffelstages bij de verschillende participerende organisaties of organisatie-onderdelen. De medewerkers rouleren over stageplaatsen bij onder andere de sociale dienst, maatschappelijk werk, openbare werken ende politie. De snuffelstages zijn niet alleen bedoeld om voeling te krijgen met het toekomstige werkterrein, maar ook om aanvullende opleidings- of kennisbehoeften te inventariseren. Zo snijdt het mes aan twee kanten.

5.5 Informatie- en communicatietechnologie (ICT)

5.5.1 Inleiding

In de fase van voorbereiding en implementatie vindt de concretisering van de ICT-middelen en de technische ontwikkeling van de informatiesystemen plaats. Het voert in het kader van dit handboek te ver om op het ontwerp van deze systemen in te gaan. In deze paragraaf een overzicht van de relevante activiteiten in deze fase:

- het ontwikkelen van systemen of aankopen van applicaties (paragraaf 5.5.3)
- het opstellen van een draaiboek voor de invoering van informatiesystemen (paragraaf 5.5.4)

5.5.2 Ontwikkelen of aankopen van ICT-systemen

Er zijn meerdere manieren de informatievoorziening van het geïntegreerde loket te verzorgen. Voor een keuze kunt u een programma van eisen opstellen. De beoogde doelstellingen van een informatiesysteem zijn hiervoor leidraad. Daarnaast gaat het om:

- functionele eisen (zoals transparantie);
- prestatie-eisen;
- eisen van gebruikers- en bedieningsgemak.

Aandachtspunten bij systeemontwikkeling:

Hoewel maatwerk tegenwoordig bij gemeenten niet direct de voorkeur heeft, kan het voorkomen dat er geen softwarepakketten bestaan die aan het programma van eisen voldoen. Systeemontwikkeling zal vaak in samenwerking met externe automatiseringspartners plaatsvinden. Het projectmanagement van de gemeente blijft verantwoordelijk voor de systeemontwikkeling. De volgende punten verdienen aandacht:

- bewaak de doelstelling en voorkom dat er te veel subdoelstellingen ontstaan;
- bewaak het bijstellen van eisen en wensen, sluit voortschrijdend inzicht kort met de opstellers van het programma van eisen;
- wees scherp op het uitvoeren van meer-/minder werk zonder dat hierover afspraken zijn gemaakt;
- zorg voor documentatie;
- zorg dat er plannings worden opgesteld en bewaak de voortgang;
- stel overlegstructuren op en zorg voor een actieve rol van de automatiseringspartners.

Aandachtspunten bij pakketselectie:

Veel gemeenten hebben een selectieprocedure voor softwarepakketten. Hierin ligt vast dat meerdere leveranciers (doorgaans minstens drie) moeten worden benaderd.

Aandachtspunten bij de keuze van een pakket:

- de mate waarin het pakket voldoet aan de geformuleerde eisen en wensen;
- de mate waarin het pakket kan worden aangepast;
- de leveranciersaspecten (richt men zich op geïntegreerde loketten, op servicecentra van de overheid, op de gemeentemarkt en ook gelden algemene eisen als omvang, ervaring, financieel solide)
- de leeftijd van het pakket (versie nummers zeggen vaak veel);
- de toekomstperspectieven van het pakket;
- het aantal bestaande gebruikers van het pakket (aantal verkochte licenties);
- de ervaringen van die bestaande gebruikers;
- de aanschafkosten;
- de beheersinspanning en de daarmee samenhangende kosten.

De beslissing om een applicatie in te voeren is afhankelijk van het resultaat van de acceptatietest. Dit kan redelijk eenvoudig gebeuren aan de hand van de beoordelingscriteria (zie paragraaf 5.2.3). In het ideale geval testen de toekomstige gebruikers de applicatie.

Tips en aandachtspunten:

- Lang niet altijd zullen de financiële middelen toereikend zijn om alle gewenste ICT-hulpmiddelen direct te ontwikkelen. Het is dus belangrijk dat u prioriteiten stelt. Hierbij kunnen criteria van haalbaarheid en toegevoegde waarde helpen.

Beoordelingscriteria

1. Verhoging kwaliteit van de dienstverlening. Scoor een geringe verhoging als '—', oplopend tot '++' wanneer sprake is van een aanzienlijke verhoging van de kwaliteit van de dienstverlening.
2. Organisatorische implementatie: een complexe implementatie beïnvloedt de slagingskans negatief. Scoor een complexe implementatie als '—', een eenvoudige organisatorische implementatie als '++'.
3. Frequentie van gebruik: een gering verwacht gebruik van het informatiesysteem heeft een lage prioriteit. Scoor deze als '—', een hoge frequentie van gebruik als '++'.
4. Noodzakelijke inspanning: een aanzienlijk inspanning beïnvloedt de slagingskans negatief. Scoor deze als '—', een geringe inspanning als '++'.
5. Beschikbare kennis/ervaring binnen de gemeente vanuit huidige situatie. Scoor geen of beperkte beschikbaarheid of ervaring als '—', veel kennis binnen de gemeente met '++'.
6. De optelsom van de '++' en '—' geeft de slagingskans of haalbaarheid van een informatiesysteem weer. Aan de verschillende beoordelingscriteria is evenveel gewicht toegekend. De score-criteria voor de haalbaarheid van een ICT-systeem hoeven niet dezelfde te zijn als van de effectiviteit van het

loket. Zo is het voor het succes van het loket van belang dat het ook complexe en minder frequente problemen aan kan. Juist daar zit de meerwaarde van de balie.

5.5.3 Het opstellen van een draaiboek voor invoering

De invoering van een informatiesysteem is voor veel organisaties geen alledaagse aangelegenheid. Om dit proces soepel te laten verlopen kan een draaiboek worden opgesteld. Dit draaiboek heeft vaak een bredere functie dan alleen het ondersteunen van de invoering; ook het beheer van het systeem kan hierin opgenomen worden. In een draaiboek staat precies vastgelegd wanneer welke activiteiten moeten worden uitgevoerd en wie waarvoor verantwoordelijk is.

Een draaiboek bevat onder meer de volgende onderdelen:

1. het inrichten van de werkplek;
2. het opstellen van instructies en documentatie;
3. het verzorgen van voorlichting;
4. het verzorgen van opleidingen;
5. het organiseren van noodvoorzieningen;
6. de wijze van implementatie (in een keer of gefaseerd).

Ad 1. Inrichten van de werkplek

Onderdeel van de voorbereiding is het regelen van een werkplek en de apparatuur die voor het systeem nodig is. Voor het geïntegreerd loket kunnen dat bijvoorbeeld PC's zijn die balieprocessen ondersteunen.

Ad 2. Opstellen van instructies, documentatie

Op de werkplek moeten documentatie, gebruikersinstructies en on-line helpschermen aanwezig zijn.

Ad 3. Verzorgen van voorlichting

Tijdige voorlichting heeft tot doel eventuele weerstand weg te nemen, waardoor de acceptatie van de nieuwe informatiesystemen beter zal verlopen.

De volgende onderwerpen verdienen daarbij aandacht:

- de achtergrond van het initiatief van het geïntegreerd loket;
- de rol van informatievoorziening voor het geïntegreerd loket;
- het doel van de (nieuwe) informatie- en communicatiesystemen;
- de meerwaarde van de informatiesystemen;
- een (globale) beschrijving van het informatiesysteem;
- de verwachte consequenties voor medewerkers en bezoekers van het loket;
- de activiteiten die de komende tijd gaan plaatsvinden.

Voorbeeld: Invoeren van een voortgangsbewakingsysteem

Tijdens de overgang naar een nieuwe versie van een bestaand informatiesysteem is in een grote gemeente afgesproken dat de betrokken medewerkers zelf verantwoordelijk zijn voor een soepele overgang. Het resultaat van deze afspraak is dat medewerkers spontaan besloten hebben om te gaan overwerken om 'hun' nieuwe informatiesysteem uitvoerig te kunnen testen.

Ad 4. Verzorgen van opleidingen

Een nieuw informatiesysteem moet opgenomen worden in het nieuwe takenpakket. Gedurende een opleiding kan de medewerker of cursist de benodigde kennis worden bijgebracht. Voordat een medewerker zo'n opleiding kan volgen, moet u ervoor zorgen dat:

- het voorlichtingsmateriaal is verspreid;
- het doel van de opleiding bekend is;
- eventuele vragen over nut en noodzaak van het informatiesysteem vooraf zijn beantwoord.

Direct na de opleiding moet een cursist aan de slag kunnen met de aangereikte ervaring. Dit onder het motto: het kost evenveel tijd om iets te leren als om het weer te vergeten. Dit geldt misschien niet voor schaatsen en fietsen, maar wel degelijk voor het leren van menu's, functietoetsen etc.

Ad 5. Organiseren van noodvoorzieningen

Parallel aan de ontwikkeling van de ICT-middelen zijn noodvoorzieningen nodig. In het draaiboek staat beschreven op basis van welke ondersteuningsmechanismen het loket werkt, wanneer het informatiesysteem niet functioneert.

Ad 6 Keuze van implementatie

Voor de start van het systeem is het slim om het te testen op kinderziektes. Een manier om te testen is het zogenaamde schaduwdraaien, waarbij gedurende enige tijd de oude situatie naast de nieuwe situatie blijft bestaan, maar waarbij de beslissingen nog steeds worden gebaseerd op het oude systeem. Op deze wijze kunt u de uitkomsten van beide werkwijzen controleren en kunnen medewerkers alvast wennen aan het systeem.

Na de test volgt de implementatie:

1. Implementatie in een keer. Noodzakelijk is dat het hele systeem klaar is. Een voorbeeld hiervan : Cap Volmac heeft wereldwijd in één keer de gehele informatievoorziening van hun organisatie succesvol omgegooid. De medewerkers werden op deze manier gedwongen de nieuwe werkwijze met bijbehorende procedures snel aan te leren. Dit is niet in alle situaties mogelijk en kan ook weerstand opleveren.

2. Gefaseerde implementatie. Indien de toekomstige werkwijze nog niet geheel duidelijk is, of wanneer de processen nog niet geheel zijn uitgekristalliseerd, is gefaseerde implementatie aan te raden. Op deze manier kan nog gesleuteld worden aan delen van het systeem. Daarnaast zijn de gevolgen voor het personeel minder rigoureuus; zij kunnen geleidelijk aan de nieuwe werkwijze wennen. Ook wanneer er geen mogelijkheid is om iedereen in een keer op te leiden, kunt u voor deze aanpak kiezen.

5.6 Distributiekkanalen

5.6.1 Inleiding

In deze fase voeren specialisten de ondersteunende distributiekkanalen in. Voor deze specialisten stelt u een programma van eisen op aangaande:

- het bouwen of verbouwen van de het fysieke loket (paragraaf 5.6.2)
- het bouwen van het telefonische loket (paragraaf 5.6.3)
- het bouwen van het elektronisch loket (paragraaf 5.6.4)

5.6.2 Het (ver)bouwen van het fysieke loket

Hieronder enkele aandachtspunten voor het programma van eisen voor de (ver)bouw van het loket:

- voorkeur voor open balies in verband met klantvriendelijkheid;
- veiligheid van medewerkers (afhankelijk van doelgroep);
- voldoende privacy voor klanten;
- routing voor de balie voor de klant;
- routing achter de balie (volledig uitgeruste werkplekken);
- ontspanningsruimte voor medewerkers achter balie; ARBO-aspecten en klimaatbeheersing;
- ‘wachtverzachters’ voor de klant (leesmateriaal, zuil, speelhoek);
- publieke faciliteiten als: telefoon, toilet, kopieermachine;
- toegankelijkheid voor ouderen en gehandicapten (entree/baliehoogte).

Tips en aandachtspunten:

- Betrek bij het inventariseren van de wensen en eisen de toekomstige gebruikers (zowel de klanten als de loket-medewerker) en vraag naar hun ideeën en verlangens ten aanzien van de ideale inrichting.
- Probeer de verbouwing zo veel mogelijk buiten werktijden te laten plaatsvinden (weekenden, combinatie met feestdagen en lange weekenden) of scheidt de loketten van de locatie van de verbouwing.
- Let op het leggen van de kabelinfrastructuur; bepaal vooraf waar de elektronische apparaten komen; maak een open/flexibele infrastructuur; gebruik een blauwdruk.
- Maak een blauwdruk van de inrichting, bespreek deze met de medewerkers en laat ze meebeslissen.

- In geval van verbouwing: wijs de bezoekers op de overlast.
- Zeer strakke planning aanhouden, die gericht is op zo snel mogelijk realiseren. Maak strakke afspraken over de verbouwing en inrichting met derden.

Voorbeeld: klantonderzoek naar wensen fysieke inrichting loket

In de gemeente V. is ten behoeve van de verbouwing van de ruimte voor de centrale balie een onderzoek onder bezoekers uitgevoerd. Dit om inzicht te krijgen in hun wensen ten aanzien van de inrichting van het loket. Enkele bevindingen:

- *Veruit de meeste bezoekers prefereren een persoonlijke doorverwijzing naar een balie (bijvoorbeeld door receptioniste) boven een doorverwijzing via een apparaat;*
 - *De meeste bezoekers stellen, ter bescherming van de privacy, prijs op een streep die overige bezoekers op afstand houdt. Dit vinden zij belangrijker dan schotten tussen de afzonderlijke baliemedewerkers.*
 - *Nuttige publieke faciliteiten als een leestafel, toilet, telefoon en kopieermachine worden zeer op prijs gesteld. Faciliteiten als koffie- en of frisdrankapparaat worden weliswaar op prijs gesteld, maar niet als onmisbaar ervaren.*
-

5.6.3 Het bouwen van het telefonisch loket

Aandachtspunten voor het programma van eisen bij de (ver)bouw van het telefonisch loket (of het call-center):

- ARBO-wetgeving en klimaatbeheersing ten aanzien van de werkplek;
- elektronische ondersteuning bij het beantwoorden van vragen en verlenen van diensten, bijvoorbeeld 'scripting' van gesprekken;
- beschikbaarheid van klantinformatiesystemen, wachtsystemen, automatische telefoongespreksverdeling, statistische informatie (de klant is immers onzichtbaar, er ontstaat behoefte om grip op de klant te krijgen);
- rustige atmosfeer; geen in- en doorloop van collega's.

Tips en aandachtspunten:

- Informatievoorziening is een belangrijke voorwaarde bij een telefonisch loket en heeft prioriteit bij de (ver)bouw;
- Stel stroomschema's op voor het telefoonverkeer;
- Om klanten zo min mogelijk met de inrichting te belasten, is het mogelijk om gedurende de verbouwing een noodcentrale in te richten. Dit vereist wel een zorgvuldige voorlichting aan de klant.

5.6.4 Inrichten van het elektronisch loket

Aandachtspunten voor het programma van eisen voor de hardware van het elektronisch loket:

- elektronische vormgeving van de site of zuil;
- de ergonomische vormgeving van de site of zuil;

- de vormgeving van de instructie aan de klant;
- de onderhoudsorganisatie van de zuil of site;
- aantallen en locaties zuilen (intern en extern).

Tips en aandachtspunten:

- Let bij de plaats en vormgeving van het elektronisch loket op de kenmerken van de doelgroep. Zo moet een zuil voor ouderen en gehandicapten goed bereikbaar zijn. Daarnaast kunt u het beste kiezen voor grote en duidelijke knoppen op de apparatuur.

5.7 Resultaat: Invoeren van het geïntegreerde loket

Wanneer de ontwerpijlers zijn uitgewerkt, kunt u het loket invoeren. Zoals ook hierboven besproken, kunt u kiezen voor gefaseerde of onmiddellijke invoering van het loket. Wanneer u het loket in fasen wil opstarten, ligt het voor de hand dat daarvoor een groeiplan is gemaakt.

Groeipad

Een groeiplan komt van pas wanneer:

- De doorlooptijden van producten lang zijn en aanvragen van klanten ook te maken krijgen met de overgangsfase. Medewerkers die zich op de nieuwe werkwijze concentreren, zullen ook nog aanvragen uit de oude werkwijze krijgen.
- Training on the job is voor de loket-medewerkers de beste manier om het werkproces eigen te maken.
- De diverse samenwerkingspartners willen eerst ervaringen opdoen met het loket. De reactie van de doelgroep, de ontwikkeling van de vraag en de benodigde capaciteit kunnen nogmaals bekeken worden.
- Er voor de medewerker weinig samenhang bestaat in het dienstenassortiment.

Voorbeeld

Gemeente Y heeft besloten om een verhuisloket in te richten.

Het verhuisloket biedt :

1. informatie over nieuw te ontwikkelen woningen;
2. inschrijving in de gemeente;
3. informatie over diverse (nieuwe) belastingen;
4. meldpunt voor aansluitingen van gas, water en elektra;
5. meldpunt voor de kabel-tv-aansluitingen;
6. mogelijkheid voor adreswijziging aan de PTT en andere instanties.

Gezien de diversiteit in de het assortiment wordt besloten tot een groeppad; waarbij eerst alleen diensten onder 2, 4, 5 en 6 ingevoerd worden, daarna ook 3 (belastingen) en tot slot 1; nieuwbouwprojecten in het loket worden aangeboden.

In één keer invoeren

In één keer het loket invoeren ligt voor de hand als:

- het assortiment overzichtelijk is voor alle loketmedewerkers;
- het assortiment grote groepen klanten betreft (rechtsgelijkheid en vereenvoudigen van de communicatie naar de klant);
- er in het proces herhaalde contacten met de klant voorkomen (“Maar de vorige keer...”);
- als de redenen om een groeppad op te stellen niet gelden.

Voorbeeld

Gemeente Z heeft gekozen voor een intern groeppad, terwijl naar buiten toe het geïntegreerde loket alle diensten en producten reeds aanbiedt. In de eerste fase werden sommige producten volgens het account-principe aangeboden (“Ik zoek het voor u uit en kom met een antwoord bij u terug.”). Op deze manier is een ingewikkelde communicatie met de klant vermeden en is ervaring opgedaan met de diensten in het loket. Na een poosje worden steeds meer diensten en producten in het loket aangeboden, tot het afgesproken afhandelingsniveau voor alle producten en diensten bereikt is.

Tips en aandachtspunten:

- Laat het loket altijd een periode proefdraaien, voordat het loket officieel open is. Deze tijd kunt u gebruiken om de kinderziektes in het systeem te signaleren en om iedereen te laten wennen. Wanneer het loket operationeel is, is daar geen tijd meer voor.
- Houdt de benodigde kennis en capaciteit in de gaten. Teleurstellende resultaten zijn demotiverend voor de klant, maar ook voor loket- en backoffice-medewerkers.
- Stel bij het groeppad een activiteitenplan en planning op. Het is raadzaam om te beginnen met de eenvoudige producten en diensten om later de meer ingewikkelde in te voeren. U kunt daarvoor het afhandelingsniveau van de diensten steeds verder opvoeren. Met de eenvoudige producten zijn de medewerkers bijvoorbeeld al bekend. Zo kan er geoeft worden met geformaliseerde afspraken en werkprocessen zonder dat de vereiste kennis is verhoogd.
- Denk bij het activiteitenplan aan de interne en externe communicatie. Denk bij het opstellen van het groeppad eerder aan maanden dan aan weken!
- Laat een groeppad niet te lang duren. Bedenk wat het afbreukrisico is, als het te lang duurt voordat het loket operationeel is.

Figuur 5.1: Voorbeeld van een mogelijke groeipadplanning:

Stap	Activiteit	Planning
1	Opzetten interne en externe communicatie	maand 1
2	Opnemen in loket: <ul style="list-style-type: none"> • inschrijven in de gemeente; • verzorgen van aansluitingen voor gas, water en elektra; • verzorgen van de kabel-tv-aansluitingen; • de adreswijzigingen aan de PTT en andere instanties. 	maand 1
3	Opzetten interne communicatie over uitbreiding van het loket	maand 2
4	Opnemen in loket: <ul style="list-style-type: none"> • informatie verstrekken over diverse (nieuwe) belastingen. 	maand 2
5	Opzetten interne communicatie over uitbreiding van het loket	maand 3
6	Opnemen in loket: <ul style="list-style-type: none"> • informatie over nieuw te ontwikkelen woningen. 	maand 3
7	Officiële opening van het geïntegreerde loket	maand 4

5.8 Tot slot

In deel B 'Management van verandering' wordt ingegaan op de projectmatige zijde van de fase voorbereiding en implementatie. In onderstaand kader vindt u een overzicht van de belangrijkste punten die daarbij aan de orde zijn.

Projectmatig werken

De nadruk in deze fase ligt op het beheersen van de planning. Dit, omdat veel activiteiten van elkaar afhankelijk zijn. Vertraging bij de ene pijler leidt dan automatisch tot vertraging bij een andere.

Communicatie

Tijdens de voorbereiding komt naast de interne communicatie nadrukkelijk de externe communicatie in beeld. Het gebruik van het loket hangt af van de bekendheid.

Omgaan met weerstand

Om weerstanden weg te nemen bij de medewerkers is het zinvol hen te betrekken bij de verschillende activiteiten en het testen.

6. Beheer van het loket

Met de invoering van het loket bent u er nog niet. De vastgestelde uitgangspunten moet u regelmatig toetsen en aanpassen aan de actualiteit. U bekijkt de huidige situatie en vergelijkt deze met de ambities en randvoorwaarden uit het globaal ontwerp.

Beheer

Activiteiten

1. *formuleren van de beheersaspecten (hoofdvragen) per ontwerppijler;*
2. *toetsen van de beheersaspecten aan het ambitie niveau*

Resultaat

antwoord op de hoofdvragen per ontwerppijler.

Doel

inhoudelijke afronding van het project.

Met de beheerfase sluit u de implementatie van het geïntegreerd loket af. De beheerfase loopt over in de monitorfase. Deze fase komt aan bod in het derde handboek 'Monitoren van geïntegreerde dienstverlening' en is gericht op het analyseren van veranderingen in de omgeving. Doordat de beheerfase logischerwijs wordt opgevolgd door de monitorfase (zie ook het cyclisch proces zoals uitgelegd in hoofdstuk 1), zult u op een aantal plaatsen in dit hoofdstuk een overlap aantreffen met het derde handboek.

Per ontwerppijler worden in dit hoofdstuk de relevante hoofdvragen aangegeven ten aanzien van beheer. Een overzicht hiervan:

Overzicht van de hoofdvragen per pijler in de beheerfase

Dienstenassortiment

- *Sluit het dienstenassortiment aan bij de vraagpatronen van de doelgroep?*
- *Is het dienstenassortiment actueel, volledig en duidelijk?*

Werkprocessen

- *Ligt de 'knip' op de juiste plaats?*
- *Is de procesintegratie voldoende?*
- *Zijn de werkprocessen efficiënt?*

Besturingsmodel

- *Voldoet de sturing van het loket?*
- *is er voldoende afstemming tussen front- en backoffice?*

Informatie- en communicatietechnologie (ICT)

- *Bereiken de ICT-systemen het beoogde doel?*
- *Zijn alle resultaten gerealiseerd?*
- *Passen de systemen bij de doelgroep?*

- *Hebben de systemen de functies waargemaakt?*
- *Is het budget voldoende?*

Personeel

- *Is het personeel voldoende gekwalificeerd en is er voldoende capaciteit?*

Distributiekkanalen

- *Bereikt het gekozen distributiekanaal (of een mix daarvan) de beoogde doelgroep?*

6.1 Ambities en randvoorwaarden

Beheren betekent de huidige situatie bekijken en terugkijken naar de oorspronkelijke plannen en afspraken. De motivatie, het ambitieniveau en de randvoorwaarden van het geïntegreerde loket moet u in het achterhoofd houden. Dit is de rode draad voor het beheer van het loket. Immers, u toetst in de beheerfase het nieuwe loket aan het globaal ontwerp. Het globaal ontwerp bevat naast uitspraken over de ontwerppijlers ook afspraken over:

1. het ambitieniveau, waaronder:
 - de doelen die met het loket moeten worden gerealiseerd;
 - de vraagpatronen die in het loket worden behandeld;
 - het kwaliteitsniveau dat de klant wordt gegarandeerd.
2. de randvoorwaarden, waaronder:
 - financiën (uitspraken over investeringen en eventuele efficiëncy-voordelen);
 - organisatie (uitspraken over structuur, taken en bevoegdheden);
 - tijd (binnen welke termijn operationeel met welk ambitieniveau);
 - proces (in hoeverre worden personeel en klanten betrokken);
 - algemene beginselen van behoorlijk bestuur (rechtsgelijkheid, rechtszekerheid etcetera).

Wanneer u start met het toetsen van het ambitieniveau en de randvoorwaarden aan de huidige situatie, heeft u zicht op de oorspronkelijke argumenten en motivatie voor het één-loket. Dit biedt aanknopingspunten voor de juiste subvragen per ontwerppijler. Deze zijn een aanvulling op (en een uitwerking van) de hierna genoemde hoofdvragen met betrekking tot het beheer per pijler.

Tot slot gaat het in de beheerfase om het toetsen van het ambitieniveau van het globaal ontwerp. Ook al blijkt in het ontwikkelingsproject dat de gestelde doelen niet haalbaar zijn, in de beheerfase achterhaalt u dan waarom het ambitieniveau niet haalbaar is. Hierna kunt u het ambitieniveau aanpassen aan de nieuwe eisen of situatie.

6.2 Dienstenassortiment

6.2.1 Inleiding

Het belangrijkste principe van een geïntegreerd loket is de aansluiting van het dienstenassortiment op de vraagpatronen van de klanten. Vraagpatronen wisselen echter. Dit betekent ook dat het vastgestelde dienstenassortiment aan verandering onderhevig is. Deze dynamiek vraagt continu aandacht. Hier gaat het handboek 'Monitoren van geïntegreerde dienstverlening' uitgebreid op in. In deze paragraaf wordt volstaan met een korte weergave van de belangrijkste aandachtspunten bij het beheer van het dienstenassortiment. Veranderingen hierin hebben gevolgen voor de andere ontwerppijlers.

6.2.2 Hoofdvragen

Het succes van het één-loket hangt af van de mate waarin het dienstenassortiment aansluit bij de vraagpatronen. De vragen die bij deze pijler beantwoord dienen te worden:

1. Sluit het dienstenassortiment aan bij de vraagpatronen van de doelgroep?
2. Is het dienstenassortiment actueel, volledig en duidelijk (van belang na bijvoorbeeld wijzigingen in wet- en regelgeving)?

De eerste vraag neemt de vraagpatronen van de burger als uitgangspunt. Wanneer vraagpatronen wijzigen, is het essentieel dat het dienstenassortiment wordt aangepast. Hoe u kunt achterhalen of de vraagpatronen gewijzigd zijn, kunt u lezen in 'Monitoren van geïntegreerde dienstverlening'.

6.2.3 Vindplaatsen en bronnen

Zowel binnen de organisatie(s) als bij de gebruiker vindt u informatie die relevant is voor het beantwoorden van de hoofdvragen. Hieronder treft u de vindplaatsen of informatiebronnen aan. Aangegeven is welke vindplaats van informatie van toepassing is op een bepaalde vraag.

	Aansluiting vraagpatroon bij dienstenassortiment?	Dienstenassortiment actueel, volledig en duidelijk?
Wet- en regelgeving		X
Werkoverleg	X	X
Klantonderzoek	X	x
Klachten en opmerkingen	X	x

X=relevant voor de vraag

x= onder voorbehoud relevant

- *Wet- en regelgeving*
Beleidswijzigingen en wijzigingen in wet- en regelgeving kunnen gevolgen hebben voor het dienstenassortiment en het ondersteunende materiaal (bijvoorbeeld aanpassing van brochures en formulieren bij wijziging van procedures). Het is daarom van belang deze wijzigingen op de voet te volgen.
- *Werkoverleg*
Het werkoverleg kan informatie opleveren voor verbetering van het dienstenassortiment en ondersteunend materiaal. Medewerkers weten vaak uit eigen ervaring bij welke producten zij veel uitleg of toelichting geven aan klanten. Zij kunnen aangeven waar onduidelijkheden zitten en wijzen op het ontbreken van brochures of instructies.
Daarnaast kunnen medewerkers aangeven wanneer zij 'nee' moeten verkopen of klanten doorverwijzen. Dit is dan een aanwijzing dat het dienstenassortiment niet volledig aansluit bij het vraagpatroon.
- *Klantonderzoek*
Een klantonderzoek vraagt klanten naar de ervaringen met de dienstverlening. Wat is goed, wat kan beter en wat ontbreekt? Ook kunnen klanten aangeven of zij het dienstenassortiment duidelijk vinden. Deze informatie moet echter met grote voorzichtigheid gebruikt worden voor beantwoording van de tweede vraag, omdat klanten ook onvolledige dienstverlening erg duidelijk kunnen vinden.
- *Klachten en opmerkingen*
Klachten en opmerkingen kunnen wijzen op veranderende vraagpatronen. Veel voorkomende vragen en klachten kunnen aanleiding zijn voor het uitvoeren van een nieuw vraagpatronenonderzoek.
Daarnaast leveren klachten informatie op over de (on)duidelijkheid van diensten.

6.3 Werkprocessen

6.3.1 Inleiding

Ook de werkprocessen behoeven continu aandacht. De vastgestelde werkprocessen zijn niet voor eeuwig bruikbaar: wensen van burgers veranderen, het dienstenassortiment verandert, de technische mogelijkheden verbeteren en niet in de laatste plaats veranderen de medewerkers. Er dient van uitgegaan te worden dat de praktijk dwingt tot aanpassingen van het werkproces.

6.3.2 Hoofdvragen

Voor de werkprocessen in het loket kunt u zich de volgende hoofdvragen stellen:

1. Ligt de 'knip' op de juiste plek?
2. Is de procesintegratie voldoende? (Is er sprake van een samenhangende afhandeling van de producten en diensten die voortvloeien uit het vraagpatroon?)
3. Zijn de werkprocessen efficiënt?

Een geïntegreerde dienstverlening brengt met zich mee dat er meerdere backoffices samenwerken met een frontoffice. Daarbij is per product bepaald, welk deel van de dienstverlening het beste afgehandeld kan worden in het frontoffice en welk gedeelte door het backoffice. Deze 'knip' is afhankelijk van de samenstelling van het dienstenassortiment, de kenmerken van een product of dienst en de kwaliteitseisen.

De eerste vraag ten aanzien van het beheer van deze pijler is of de 'knip' op de juiste plek ligt. Worden op deze manier de eisen uit het globaal ontwerp gehaald? Daarmee hangt samen of de procesintegratie voldoende is. Wordt het dienstenassortiment (inhoudelijke integratie) ook procesmatig geïntegreerd afgehandeld? En tenslotte is de efficiëntie van de werkprocessen van belang.

6.3.3 Vindplaatsen en bronnen

Zowel binnen de organisatie(s) als bij de gebruiker vindt u informatie over de hierboven genoemde hoofdvragen. Bronnen voor de input van het beheer van werkprocessen zijn onder meer:

	Knip op juiste plaats?	Procesintegratie voldoende?	Processen efficiënt?
Geautomatiseerde systemen	X		
Werkoverleg	X	X	X
Klachten	X		
Bezwaarschriften/			
AROB procedures	X		
Klantonderzoek	X		

X= van toepassing

- *Geautomatiseerde systemen*

Het loket kan geautomatiseerde systemen bevatten die informatie over de werkprocessen leveren. Bij een telefooncentrale of de nummertjesautomaat van de balie is veelal een module geleverd voor registratie van wachttijden, gesprekstijden, behandelzeiten. Dit levert informatie op over het kwaliteitsniveau, waarmee de werkprocessen direct bijgestuurd kunnen worden. Over langere periodes kunt u hiermee managementrapportages maken, waarin geregistreerde trends zijn opgenomen. Lange wachttijden kunnen bijvoorbeeld betekenen dat het frontoffice een te groot deel van de

(complexe) producten zelf afhandelt. De plaats van de 'knip' in de werkprocessen zal nader bekeken moeten worden.

- *Werkoverleg*
Het werkoverleg is een uitstekende informatiebron voor suggesties ten aanzien van verbeteringen van het werkproces. Het gaat hier met name om onlogische stappen in het proces, overbodige stappen in het werkproces, zaken die medewerkers als onnodig en klantenvriendelijk ervaren.
- *Klachten*
Periodieke klachten over doorlooptijden, wachttijden en afhandelingstermijnen en complexe procedures, zijn een belangrijk signaal voor het doorlichten van de werkprocessen en voor heroverweging van de plaats van de 'knip'.
- *Bezwaarschriften en AROB-procedures*
Bezwaarschriften en AROB-procedures kunnen inzicht geven in knelpunten met betrekking tot de rechtmatigheid, de rechtsgelijkheid en zorgvuldigheid van de procedure. Dit kan aanleiding zijn voor een herijking van de besluitvormingscriteria (standaardisatie) of het verleggen van de 'knip' richting backoffice.
- *Klantonderzoeken*
Klantonderzoeken, zoals een kwaliteitsmonitor, geven inzicht in de doorlooptijden, wachttijden en afhandelingstermijnen en de waardering daarvan door de klant.

Figuur 6.1 Aanknopingspunten voor verbetering van de werkprocessen en het dienstenassortiment

Wat te doen als blijkt dat:	mogelijke verbeteringen
de wachttijden te lang zijn	<ul style="list-style-type: none"> • instructie aan medewerkers; • behandeltijden in loket kritisch bekijken; • logistieke verbeteringen achter het loket aanbrenen; • komt de ingeschatte vraag overeen met de werkelijke vraag naar de diensten; • capaciteit vergroten.
de doorlooptijden veel langer worden	<ul style="list-style-type: none"> • instructie aan medewerkers verbeteren; • kritisch naar de 'knip' kijken (logisch); • afspraken tussen het loket en het backoffice nader beschouwen; • bekijken of de processen worden uitgevoerd zoals beschreven; • de procesbeschrijving; • waar nodig tussenproducten herdefiniëren.

de behandeltime te lang is

- meer interactie realiseren met de klant en minder handelingen verrichten door een medewerker;
- schriftelijk materiaal met informatie of instructies geven;
- logistiek achter de balie optimaliseren;
- geen klaar-terwijl-u-wacht bieden, maar gegevens laten inleveren en later het eindresultaat weer laten ophalen of toesturen.

afspraken niet nagekomen worden door de backoffice

- afspraken onder de loep nemen;
- voortgangsbewakingsysteem opzetten.

ontevreden klanten

- opzetten van klachtenmanagement;
- informatie naar klant verbeteren;
- afspraken met klanten noteren;
- de verwachtingen van de klanten sturen.

kwaliteit van aangeleverde bescheiden is niet goed

- de formulieren en dergelijke verhelderen;
- ambtelijke taal vermijden;
- taalgebruik afgestemd op de doelgroep?;
- duidelijker instructies op de formulieren;
- lay-out van de formulieren bekijken.

6.4 Besturingsmodel

6.4.1 Inleiding

Sturing van het geïntegreerd loket is in twee vormen te onderscheiden. In het globaal ontwerp ligt de nadruk op de sturing van het loket. Daarbij spelen vragen als: hoe verdeel ik de sturing over de samenwerkingspartners? In de fase van het operationeel ontwerp en van voorbereiding en implementatie gaat het met name om de sturing binnen het loket; het afstemmingsmechanisme tussen front- en backoffice. De kwaliteit van de afstemming tussen front- en backoffice is van grote invloed op de kwaliteit van de dienstverlening van het geïntegreerde loket. Het is belangrijk dat u zorgt voor een goed beheer van deze beide sturingsvormen.

6.4.2 Hoofdvragen

De volgende vragen moet u beantwoorden:

1. voldoet de gekozen methode van sturing? Let daarbij op de volgende aspecten:
 - De inhoud: waarover willen de partijen zeggenschap hebben?
 - De verdeling van zeggenschap: op welke manier wordt de zeggenschap tussen de partijen verdeeld?
 - Het hiërarchisch niveau van zeggenschap: op welk niveau binnen de organisatie ligt de zeggenschap?
2. Voldoet de gekozen methode van sturing binnen het loket? Met andere woorden: voldoen de afstemmingsmechanismen tussen front- en backoffice?

In het globaal ontwerp staan afspraken tussen samenwerkingspartners over de sturing van het loket. De eerste vraag die u in de beheerfase stelt, gaat dan ook over deze sturing. Voldoen deze afspraken om het ambitieniveau te halen? Staan de samenwerkingspartners nog steeds achter de eerder gemaakte keuzen?

De tweede vraag betreft de sturing binnen het loket. In het operationeel ontwerp zijn de afstemmingsmechanismen tussen front- en backoffice vormgegeven. Dit is gebeurd op basis van de taakclustering en de verdeling van verantwoordelijkheden en bevoegdheden binnen het loket. Indien hier een wijziging is opgetreden dient u (vanzelfsprekend) de afstemmingsmechanismen te evalueren.

6.4.3 Vindplaatsen en bronnen

Hieronder een aantal informatiebronnen met gegevens over de kwaliteit van de afstemming tussen front- en backoffice; dan wel de kwaliteit van de sturing van het loket.

	Voldoet sturing van het loket?	Voldoet sturing binnen het loket?
Werkoverleg	X	X
Stand-by-functie		X

- *Werkoverleg*
Tijdens het werkoverleg kunnen irritaties over slecht beheerde agenda's van backoffice-medewerkers besproken worden.
- *Stand-by-functie*
De mate waarin beroep gedaan wordt op de stand-by-functie van de backoffice-medewerkers en de hoeveelheid brandjes die geblust moeten worden, dient als indicator van ontoereikende afspraken en afstemming tussen front- en backoffice.

6.5 Personeel

6.5.1 Inleiding

Een organisatie staat of valt met de kwaliteit van het personeel. Het personeel zal bij de overgang naar één-loket moeten wennen aan de nieuwe situatie; een andere werkwijze, een klantgerichte houding en samenwerking met andere organisaties. Dit is niet een kwestie van simpel de knop omzetten, maar een leerproces. Het is van belang deze ontwikkelingen op de voet te volgen en regelmatig te toetsen aan eerder gestelde eisen.

6.5.2 Hoofdvragen

De vraag die hier beantwoord dient te worden:

1. Is het personeel voldoende gekwalificeerd om de doelen te bereiken?

De twee belangrijkste aspecten zijn dan:

- is de huidige formatie toereikend?
- is het afgesproken kwalificatieniveau toereikend?

In de beginperiode, direct na de ‘opening’, kunt u wekelijkse bijeenkomsten beleggen waarin deze twee vragen centraal staan. Met name in de startperiode is dit een goed instrument om de voortgang te toetsen. In alle openheid kunnen medewerkers dan hun ervaringen, suggesties tot verbeteringen en problemen uiten. Ook kan een afsluiting van de werkweek met bijvoorbeeld een drankje een positieve uitwerking hebben op het proces van teambuilding. De volgende vragen kunnen tijdens dergelijke bijeenkomsten leidraad zijn:

- Beschikken de medewerkers over voldoende en juiste kennis?
- Beschikken de medewerkers over de juiste vaardigheden om hulpmiddelen te gebruiken (zoals ICT)?
- Beschikken de medewerkers over voldoende sociale vaardigheden zodat zij het oog en oor kunnen zijn van de klant?
- Tonen de medewerkers voldoende initiatief richting de klant, zijn ze op zoek naar de achterliggende problemen en vragen?
- Werken de medewerkers voldoende zelfstandig, zijn ze in staat hun werk zelfstandig te ‘managen’?
- Hoe ontwikkelt zich het teamwerk in het loket? Zijn de medewerkers op elkaar ingespeeld, springen ze voor elkaar in, is er een klantgerichte sfeer?
- Heeft de bijscholing een waarneembare bijdrage geleverd aan een positieve verandering in het kennisniveau, de sociale vaardigheden en de attitude?
- Is het personeel tevreden over de gang van zaken? Wat kan er verbeteren?

6.5.3 Vindplaatsen en bronnen

Naast deze bijeenkomsten kunnen ook andere informatiebronnen inzicht leveren in de kwaliteit en het welbevinden van het personeel:

- *Functionerings- en beoordelingsgesprekken*
Functionerings- en beoordelingsgesprekken bieden mogelijkheden voor reflectie op houding, kennis en vaardigheden van de medewerkers.
- *Klantonderzoeken*
Klantonderzoeken bieden inzicht in de waardering van de klant van houding, sociale vaardigheden en kennisniveau van het frontoffice.
- *Klachten*

Klachten over de wijze van bejegening van de klant bieden aanknopingspunten voor het verbeteren van de houding en de sociale vaardigheden van frontoffice-medewerkers.

6.6 Informatie- en communicatietechnologie (ICT)

6.6.1 Inleiding

Aan het beheer van de Informatie- en Communicatietechnologie (ICT) zijn twee dimensies te onderscheiden:

1. Het operationele beheer van de systemen: zijn deze technisch correct en werken zij volgens de opgestelde eisen? (geen onderdeel van dit handboek, zie literatuur over systeembeheer)
2. Het strategische functionele beheer: nagegaan wordt of de beoogde doelen van de ICT-instrumenten gerealiseerd zijn.

6.6.2 Relevante beheer- en kwaliteitsaspecten

Voor het strategisch functionele beheer staan de volgende vragen centraal:

1. Heeft het ICT-systeem de beoogde doelen gerealiseerd? Heeft het een positieve bijdrage geleverd aan het doelbereik van het doel van het gehele *Overheidsloket 2000* project?
2. Zijn alle beoogde resultaten van de ICT-systemen daadwerkelijk gerealiseerd? Welke lacunes zijn er nog?
3. Is het gerealiseerde systeem geschikt voor de beoogde doelgroepen?
4. Heeft het systemen de beoogde functies kunnen waarmaken?
5. Zijn de beschikbare middelen voor ICT-ontwikkeling voldoende gebleken?

6.6.3 Vindplaatsen en bronnen

U kunt gebruikmaken van de volgende methoden om de ICT-beheersaspecten in kaart te brengen:

Aspect	Vindplaats/Bron
Doel bereikt?	<ul style="list-style-type: none"> • Bureauanalyse • Interviews met gebruikers • Vaststellen bijdrage pijler ICT aan totaal doelbereik door bijvoorbeeld relatieve vergelijking met de andere pijlers
Resultaat gehaald?	<ul style="list-style-type: none"> • Analyse verschil beoogde resultaten en gerealiseerde resultaten • Contra-expertise
Geschikt voor doelgroep?	<ul style="list-style-type: none"> • Gebruikerstesten • Interviews met gebruikers • Klachten • Monitoringresultaten • Evaluatie gebruikersinstructies

Funcies vervuld?	<ul style="list-style-type: none"> • Interviews met gebruikers • Contra-expertise • Bureauanalyse • Klachten • Monitoringresultaten • Beschikbaarheid/betrouwbaarheid systemen • Analyse verhouding met ander middelen die dezelfde functie beogen te vervullen.
Budget voldoende?	<ul style="list-style-type: none"> • Analyse projectbegroting en -resultaat • Analyse oorzaak overschrijdingen en onderbestedingen • Vaststellen normbedragen en verhoudingspercentages ten behoeve van toekomstige aanpassingen en uitbreidingen.

6.7 Distributiekkanalen

6.7.1 Inleiding

De keuze voor een bepaald (type of combinaties) loket is gebaseerd op de kenmerken van de doelgroep. Het type loket moet aansluiten bij de wensen, maar ook de mogelijkheden van de doelgroep. Zo zal een bedrijvenloket eerder een elektronisch loket als hoofdkanaal hebben dan een loket waarin de bijzondere bijstand aangevraagd wordt. Daarnaast moet de afhandeling van het dienstenassortiment passen binnen de gekozen (loket)vorm.

Het achterhalen van de relevante kenmerken van de doelgroep wordt uitgebreid behandeld in het handboek 'Monitoren van geïntegreerde dienstverlening' bij het onderwerp 'ken-uw-doelgroep'.

6.7.2 Hoofdvragen

De volgende vraag is van belang voor het beheer van de distributiekkanalen:

1. Bereikt het gekozen distributiekanaal (of een mix daarvan) de beoogde doelgroep?

De onderstaande subvragen dienen bij de beantwoording van deze vraag als hulpmiddel. Bedacht dient te worden dat niet alle vragen voor elk type loket relevant zijn:

- Voldoet het loket nog aan de eisen en wensen van de klant?
- Heeft het loket nog steeds de uitstraling die gemeente en partners wensen?
- Zijn de geboden faciliteiten adequaat?
- Hoe is de bewegwijzering in het loket?
- Begrijpen klanten hoe en waar ze moeten zijn?
- Staan de zuilen in de openbare ruimte in een veilige omgeving?
- Voldoen de openingstijden van het loket?

6.7.3 Vindplaatsen en bronnen

- *klantonderzoeken*

Uit deze onderzoeken kan informatie gehaald worden over de wensen van klanten. Wat ervaren zij als prettig en wat niet? Is er behoefte aan een andere vorm van dienstverlening dan de vorm waarvoor nu is gekozen? Dit onderzoek wordt onder een representatief deel van de doelgroep gehouden. Zo worden ook de burgers ondervraagd die geen gebruik maken van de dienstverlening, terwijl ze misschien wel daarvoor in aanmerking komen. Waarom maken mensen hier geen gebruik van? Is dit op te lossen met het aanpassen van het distributiekanaal?

- *overleg met maatschappelijke organisaties*

Belangenorganisaties en andere partijen in het veld die niet in het loket zijn vertegenwoordigd kunnen belangrijke informatie geven over de doelgroep. Zij zijn vaak goed op de hoogte van de vragen en wensen van de doelgroep.

- *werkoverleg*

Medewerkers weten vaak uit eigen ervaring welke knelpunten er zijn. Zo kan het voorkomen dat er bij een fysieke balie voor ouderen en gehandicapten juist veel telefonisch contact is. De medewerkers kunnen dan aangeven dat er behoefte is aan een telefonisch loket.

Hieronder tot slot per loket enkele suggesties voor het verbeteren van de distributiekanaalen.

Figuur 6.2 Suggesties voor verbeteringen van het telefonisch loket:

als probleem is..	mogelijke oplossingen
te weinig capaciteit	<ul style="list-style-type: none"> • capaciteit uitbreiden • korte afhandeling bedenken van vragen (gebruik maken van toesturen van zaken in plaats van mondeling te woord staan) • betere of snellere geautomatiseerde ondersteuning • clusters instellen voor bepaalde groepen vragen • capaciteit uitbreiden door gewone telefooncentrale ook deel van de afhandeling voor zijn rekening te laten nemen
afhandeling duurt te lang	<ul style="list-style-type: none"> • op schrift stellen van antwoorden en instructies en die klanten doen toekomen • protocol opstellen voor medewerkers om ook in onduidelijke situaties te laten weten wat ze kunnen doen of toezeggen • ondersteunen met geautomatiseerd kennissysteem • opleiden van medewerkers • gericht gaan sturen op beantwoording van de vragen
te grote toestroom van klanten	<ul style="list-style-type: none"> • inzetten van VRS (voice-respons-systemen) voor zeer gestandaardiseerde afhandeling van dienstverlening • aanbod proberen te sturen door zicht te krijgen op de trigger van de toestroom

Figuur 6.3 Suggesties voor verbetering van de fysieke balie:

als probleem is..	mogelijke oplossingen
te lange wachttijden	<ul style="list-style-type: none"> • wachverzachters opnemen in de wachtkamer • afhandeling aan de balie versnellen • extra balie openen • snelbalie inrichten • receptie als distributiekanaal opnemen in <i>Overheidsloket 2000</i> loket
afhandeling duurt te lang	<ul style="list-style-type: none"> • op schrift stellen van antwoorden en instructies en die klanten meegeven in plaats van mondeling toelichten • protocollen opstellen voor medewerkers om ook in onduidelijke situaties te laten weten wat ze kunnen doen of toezeggen • ondersteunen met geautomatiseerd kennissysteem • opleiden van medewerkers • gericht gaan sturen op beantwoording van de vragen
afhandeling aan de balie te lang duurt	<ul style="list-style-type: none"> • routing achter de balie onder de loop houden • snel balie inzetten voor kort en snel af te handelen vragen • informatie aan klant van te voren doen toekomen (beter voorbereide klant, snellere afhandeling door minder vragen) • informatie laten lezen tijdens het wachten als voor bereiding op gesprek aan de balie (als hierdoor perceptie van de wachttijd minder wordt)
te grote toestroom van klanten	<ul style="list-style-type: none"> • aanbod proberen te sturen door zicht te krijgen op de trigger van de toestroom • kanalenmix toepassen op loket (telefoon of elektronisch loket)

figuur 6.4 Suggesties voor verbetering van het elektronisch loket

als probleem is..	mogelijke oplossingen
traagheid van het elektronisch loket	<ul style="list-style-type: none"> • werk met zo weinig mogelijk plaatjes • investeren in infrastructuur
ondoorzichtige zoekstructuur	<ul style="list-style-type: none"> • “volgen” van bezoekers om het zoekgedrag te analyseren • inzet van een on-line helpdesk • mogelijkheden inbouwen om vragen elektronisch te stellen • trefwoorden-zoekstructuur inzetten naast een boom-zoekstructuur
wettelijke belemmeringen bij transacties	<ul style="list-style-type: none"> • bouw mogelijkheid in om aanvraagformulieren te printen, waarna deze per post kunnen worden verzonden • geef toegang tot het elektronisch loket geef voorlichting over het bestaan van het loket • investeer in infrastructuur en toegangsmogelijkheden

6.8 Tot slot

Met behulp van de handboeken 'Van loket-idee naar implementatie' (deel A) en 'Management van verandering' (deel B) bent u in staat een geïntegreerd loket te implementeren. Deel A presenteert een raamwerk, waarmee u de implementatie inhoudelijk in uitvoering kunt brengen. Deel B belicht de procesmatige kant van dit traject.

Het is en blijft van belang dat u nagaat of het dienstenassortiment nog wel aansluit bij het vraagpatroon van de klant, ook na invoering van het geïntegreerde loket. U zult dus moeten monitoren of de loketten voldoen. Wellicht zult u soms moeten besluiten producten toe te voegen of weg te nemen. Hierover kunt u meer lezen in het derde handboek in de reeks onderzoeksresultaten: 'Monitoren van geïntegreerde dienstverlening'. Verlies het cyclische karakter van het proces van loketontwikkeling (zie hoofdstuk 1) niet uit het oog. De invulling van geïntegreerde loketten is geen eenmalige zaak, maar vraagt voortdurend uw aandacht.

Samenvatting

Wat vooraf ging...

U heeft besloten de dienstverlening fundamenteel te gaan veranderen. De onvrede met de huidige situatie wordt steeds groter en u zoekt naar mogelijkheden om de situatie te verbeteren. Ideeën heeft u genoeg. Deze ideeën hebben invulling gekregen na lezing van het handboek “Van vraagpatroon naar loket-idee” en nadat u het vraagpatronenonderzoek heeft uitgevoerd. U besluit dan tot invoering van een geïntegreerd loket.

Bijvoorbeeld: Na bestudering van de vraagpatronen, producten en de organisaties waarmee ouderen in aanraking komen, heeft u besloten de weg door dienstverlenend Nederland voor deze doelgroep te vereenvoudigen. U raakt steeds meer overtuigd van de noodzaak van verandering. U besluit dat het hoog tijd is om het geïntegreerde loket handen en voeten te geven: één-loket voor ouderen en gehandicapten. Hoe komt u nu van dit loket-idee naar implementatie?

Het handboek ‘Van loket-idee naar implementatie’

Dit boek ‘Van loket-idee naar implementatie’ kan u op weg helpen naar de implementatie van een geïntegreerd loket binnen uw dienstverleningsorganisatie. Dit boek geeft het antwoord op de centrale vraag bij het opzetten van een geïntegreerd loket: Hoe komt u tot één-loket waarin de verschillende vragen van de klanten centraal staan?

De weg die dit handboek biedt naar de invoering van het loket (implementatieproces) valt in twee lijnen uiteen. Ten eerste is het proces opgedeeld in vier fasen:

- Het globaal ontwerp
- Het operationeel ontwerp
- De voorbereiding en implementatie
- Het beheer van het loket

Ten tweede zult u in elke fase keuzen moeten maken. Dit handboek categoriseert deze keuzen onder de noemer ontwerprijers. Aan de hand van deze rijers kunt u iedere fase van het implementatieproces doorlopen en afronden. De zes ontwerprijers zijn:

1. Dienstenassortiment: combinatie van producten en diensten die geïntegreerd wordt aangeboden in het loket. De combinatie is gebaseerd op één of meerdere vraagpatronen.

2. Distributiekanaal: het informatiekanaal waarlangs de dienstverlening wordt verstrekt. Te onderscheiden zijn het telefonische, het elektronische en het fysieke loket.
3. geïntegreerde dienstverlening veronderstelt integratie van werkprocessen.
4. Informatie- en communicatietechnologie: gebruik van nieuwe vormen van technologie als ondersteunend middel om geïntegreerde dienstverlening te realiseren.
5. Personeel: geïntegreerde dienstverlening betekent andere eisen aan houding, kennis en vaardigheden.
6. Besturingsmodel: wijze waarop het loket beleids- en beheersmatig gestuurd wordt.

Deze samenvatting geeft in vogelvlucht een beeld van de stappen in de vier ontwerpfasen.

Fase I: Het globaal ontwerp

Hoofdstuk 3 maakt stapsgewijs duidelijk hoe u van de intentie om één-loket te vormen, kunt komen tot een eerste schets van het loketontwerp. Het handboek noemt dit het globaal ontwerp. Met het globaal ontwerp legt u het fundament voor het geïntegreerde loket. Doelstelling van deze fase is een bestuurlijk akkoord op het beslisdocument globaal ontwerp.

Aangegeven wordt hoe u de eerste stappen samen met de partners zet. Gezamenlijk bepaalt u het ambitieniveau van het loket. Dat wil zeggen dat u het vraagpatroon vastlegt dat het loket zal afhandelen. Het vraagpatroon is een veel voorkomende set van vragen die een burger neerlegt bij de gemeente of andere dienstverlenende organisaties (zie 'Van vraagpatroon naar loket-idee'). U zult zich ervan bewust zijn dat het ontwerpen van een loket aan grenzen gebonden is. Natuurlijk gaat het handboek in op mogelijke randvoorwaarden.

Hulpmiddelen

Dit handboek geeft u een handreiking om tot een geïntegreerd loket te komen. De hulpmiddelen die dit boek hiervoor aanreikt, zijn de ontwerppijlers. Door per fase de ontwerppijlers in te vullen, is het de bedoeling dat het ontwerpproces van het loket zich uitkristalliseert.

In deze eerste fase van het ontwerpproces vormt u ideeën per ontwerppijler. Als uitgangspunten dienen het vraagpatroon van de klant en de doelstellingen die er door u en de partners gesteld zijn. In deze fase zorgt u ervoor dat de nodige aanpassingen van het proces van dienstverlening duidelijk worden. Zo brengt u de consequenties in kaart voor het werkproces; u ontwikkelt een

taakverdeling tussen het frontoffice (het loket) en het backoffice (de organisatie). Hier komen ook de personeelsvraag en de wijze waarop het loket gestuurd wordt aan bod (zie schema).

In een nieuwe werkwijze en een klantgerichte benadering kan veel gerealiseerd worden met informatie- en communicatietechnologie (ICT). Het programmabureau *Overheidsloket 2000* brengt de mogelijkheden van ICT graag onder uw aandacht. In het handboek wordt dan ook uitgebreid op ICT ingegaan. Het handboek wijst ook op de relatie tussen de kenmerken van de doelgroep en de keuze voor ICT en type loket: het fysieke loket, het elektronische loket of het telefonische loket. Bijvoorbeeld: wanneer u, zoals in het genoemde voorbeeld, een loket voor ouderen en gehandicapten wilt opzetten, zult u moeten bekijken of ouderen inderdaad om kunnen gaan met nieuwe ICT-technieken en of het loket wel makkelijk te bereiken is voor mensen die slecht ter been zijn.

Als de uitgangspunten per ontwerppijler en de ambities en randvoorwaarden zijn geformuleerd, heeft u volgens de werkwijze van dit handboek de eerste ontwerpfase afgerond.

Fase II: Het operationeel ontwerp

Het vierde hoofdstuk biedt u een handreiking om de schets van het globaal ontwerp verder uit te werken. In termen van de gefaseerde indeling van het ontwerpproces is deze tweede fase het operationeel ontwerp. Aangegeven wordt dat deze meer gedetailleerde invulling van het loketontwerp vooral werk is voor specialisten. Gedurende deze fase zullen de implicaties van de intenties uit de eerste fase duidelijk worden. Het doel is accordering van het beslisdocument operationeel ontwerp. In dit beslisdocument is de praktische uitwerking van elke ontwerppijler beschreven.

Verder geeft dit hoofdstuk weer hoe u met behulp van de ontwerppijlers ook de tweede fase van het ontwerpproces kunt doorlopen. Aangegeven wordt hoe u tot een eerste indeling van het loket kunt komen, door een onderscheid te maken in het type producten en diensten dat u wilt aanbieden. De relatie die de verschillende diensten en producten uit het vraagpatroon met elkaar hebben, heeft namelijk gevolgen voor de inrichting van het loket.

Aandachtspunten

Eén-loket betekent dat er veel verandert in de manier van werken. Belangrijk voor het opzetten van het loket is de indeling van het werkproces. In deze fase werkt u dit verder uit. Dit hoofdstuk legt uit hoe u de 'knip' in de werkprocessen kunt leggen. Dit is de scheiding in de werkzaamheden van het loket: het frontoffice zal vaak meer eenvoudige werkzaamheden afhandelen dan het backoffice, dat vaak ook ruggespraak biedt. De taakverdeling, mate van standaardisatie van de werkzaamheden en de randvoorwaarden geven richting

aan de plek van de 'knip'. Hiermee wordt de basis gelegd om antwoord te geven op vragen rond personeelszaken en de aansturing van het loket (zie schema voor andere aandachtspunten).

Zoals al eerder gezegd is ICT een belangrijke ontwerppijler. Deze technologie kan een positieve bijdrage leveren aan het succes van het geïntegreerde loket. In de fase van het operationeel ontwerp wordt geprobeerd om deze pijler verder te concretiseren. Samen met de partners van het loket bepaalt u het type gegevens dat u wilt gebruiken en maakt daar afspraken over. Dat is de basis voor een keuze van een type ICT-systeem.

Nadat u in de tweede fase iedere ontwerppijler onder de loep heeft genomen, ligt er het operationeel ontwerp. Het handboek adviseert u om ook hierover een beslisdocument te formuleren. Hierin liggen dan de definitieve keuzen voor het ontwerp van het loket en een bijbehorende kostenraming.

Fase III: Voorbereiding en implementatie

Wanneer u de fasen van globaal en operationeel ontwerp doorloopt, krijgt u meer zicht op het uiteindelijke loket dat er gaat komen. Hoofdstuk 5 beschrijft de stappen die de invoering van het loket benaderen. In deze fase van voorbereiding en implementatie worden de lijnen van het beslisdocument operationeel ontwerp uitgezet. Het resultaat van de derde fase is dan ook niet een beslisdocument, maar de invoering van één-loket. Een zorgvuldige planning van activiteiten is in deze fase noodzakelijk. Iedere ontwerppijler kent namelijk zijn eigen doorlooptijd.

Het lijken basale zaken, maar uit dit hoofdstuk blijkt dat het ontwikkelen van een huisstijl een tijdrovende klus kan zijn. Het is nodig dat u hier aandacht aan besteedt om een uniforme uitstraling van het dienstenassortiment te waarborgen. Om een uniforme werkwijze en kwaliteit van werken te garanderen, is het ook handig als u een beschrijving maakt van het verloop van de werkprocessen. Het idee is om met behulp van werkinstructies en het expliciteren van de beoordelingscriteria de methode van werken inzichtelijk te maken. Dit kan als basis dienen voor afspraken tussen frontoffice en backoffice.

Planning

In deze fase worden definitieve keuzen gemaakt. Personeel en organisatie worden klaargestoomd voor de nieuwe vorm van dienstverlening. Deze stappen zullen niet gelijk lopen. Het handboek stipt daarom het belang aan van een zorgvuldige planning. Een activiteitenplan kan hierbij helpen: wanneer voert wie welke activiteiten uit? In het schema kunt u zien welke keuzen hier aan bod komen. Het kan betekenen dat u personeel moet bijscholen of zelfs nieuw personeel moet werven, voordat het loket daadwerkelijk gaat draaien. Deel van deze definitieve keuzen zijn ook het ICT-systeem en het type loket. Omdat de

ontwikkeling en invoering van deze meer technische componenten van het loket zeker geen alledaagse bezigheid is, geldt dat het activiteitenplan overzicht kan bieden.

Uit dit hoofdstuk blijkt dat u, na het doorlopen van deze stappen, het loket op twee manieren kunt invoeren. Dat kan in fasen of in één keer gebeuren. Het idee wordt aangereikt om voor de invoering van het loket een groeiplan te ontwikkelen.

Fase IV: Beheer van het loket

Hoofdstuk 6 laat zien dat het beheer van het loket niet eenmalig is, maar een continu proces. Na de invoering van het loket is het van belang de uitgangspunten regelmatig te toetsen en aan te passen aan de actualiteit. Het handboek wijst nogmaals op de rode draad voor het beheer van het loket: de motivatie achter het loket, de ambities en de randvoorwaarden.

Duidelijk wordt in dit hoofdstuk dat veranderingen die ontstaan in de vraagpatronen, doorwerken in alle ontwerprijers waarop het loketontwerp is gebaseerd. Het is van belang dat u zich regelmatig de vraag stelt of het dienstenassortiment nog aansluit bij de vraag van de klant. Wanneer nodig, kan dit leiden tot aanpassingen in het werkproces, gebruikte technieken, type loket en personeel.

Een ander beheersmatig aspect dat het hoofdstuk beschrijft, is het besturingsmodel. In deze fase bekijkt u of de methode van sturing nog voldoet en overeenkomt met de behoeften van de partnerorganisaties. Benadrukt wordt dat ook de interne afstemming regelmatige evaluatie verdient.

Beheren is leren

Het handboek maakt duidelijk dat de invoering van één-loket een leerproces is. Dat geldt niet alleen voor u en de samenwerkingspartners maar ook voor de medewerkers. Het is belangrijk dat u de medewerkers volgt en toetst aan de gestelde eisen in het operationeel ontwerp.

Een punt van aandacht is de ICT. Ook hierbij stelt u zich de vraag of het systeem nog steeds het meeste geschikte is en of het de doelen realiseert. Hetzelfde geldt voor de gekozen benaderingswijze van de doelgroep. U beoordeelt of het kanaal nog het ideale is en of er een nieuw distributiekanaal ingevoerd moet worden.

Dit laatste hoofdstuk wijst u op het belang van het regelmatig nagaan of het loket nog aansluit bij het vraagpatroon van de klant. Het resultaat van deze vierde fase is dan het voortbestaan van uw loket. De invulling van een geïntegreerd loket is geen eenmalige zaak, maar vraagt voortdurend uw aandacht. Meer hierover kunt u lezen in het derde handboek van *Overheidsloket 2000* 'Monitoren van geïntegreerde dienstverlening'.

Hoofdpunten handboek 'Van Loket-idee naar implementatie'

Fasen	Globaal ontwerp	Operationeel ontwerp	voorbereiden en implementatie	Beheer
Ontwerppijlers				
Dienstenassortiment	uitspraken over: <ul style="list-style-type: none"> • welke producten en diensten o.b.v. vraagpatronenonderzoek 	het vaststellen van: <ul style="list-style-type: none"> • inhoudelijke samenhang producten (combinaties) • identiteit loket en wijze van logvoering 	het ontwikkelen/aanpassen van: <ul style="list-style-type: none"> • logo/huisstijl • ondersteunende producten (brochures e.d.) 	beantwoording van: <ul style="list-style-type: none"> • sluit assortiment aan bij vraagpatroon? • assortiment actueel?
Werkprocessen	<ul style="list-style-type: none"> • taakverdeling front/backoffice • afhandelingsniveau frontoffice 	<ul style="list-style-type: none"> • knip front/backoffice • doorlichten werkprocessen • (wijze) integratie werkprocessen 	<ul style="list-style-type: none"> • beschrijven nieuwe werkprocessen • beoordelingscriteria (rechtszekerheid en gelijkheid) • werkstructuur 	<ul style="list-style-type: none"> • knip juiste plek? • procesintegratie voldoende? • werkprocessen efficiënt?
Besturingsmodel	sturing van het loket <ul style="list-style-type: none"> • inhoud • verdeling • hiërarchisch niveau • organisatorische inbedding 	sturing binnen het loket <ul style="list-style-type: none"> • taakclustering loket • taken en bevoegdheden front/backoffice (rooddruk) • afstemmingsmechanismen front/backoffice (blauwdruk) 	sturing binnen het loket <ul style="list-style-type: none"> • uitwerken afstemmingsmechanismen 	voldoet sturing van loket? <ul style="list-style-type: none"> • inhoud • verdeling • hiërarchisch niveau • voldoet sturing binnen loket? • afstemmingsmechanismen
ICT	<ul style="list-style-type: none"> • doelen • resultaten • welke doelgroepen • functies • budget 	<ul style="list-style-type: none"> • benodigde gegevens, informatie en kennis • welke systemen, met welke inhoud en functionaliteiten • welke gegevensverzamelingen, koppelen noodzakelijk? 	<ul style="list-style-type: none"> • systemen/applicaties • draaiboek voor invoering 	<ul style="list-style-type: none"> • doelen • resultaten • welke doelgroepen • functies • budget
Personeel	<ul style="list-style-type: none"> • gewenste kwalificaties (opleidingen/bijscholen) • verdeelstapel (therplaatsen/af/loeten) 	<ul style="list-style-type: none"> • kwalificatieprofielen/functieniveau • formatiebehoefte en aantal medewerkers per organisatie 	<ul style="list-style-type: none"> • opleiden • werven en selecteren 	<ul style="list-style-type: none"> • voldoet personeel? • kwaliteit • kwantiteit
Distributiekanalen	<ul style="list-style-type: none"> • hoofdkanaal • 1 of meer locaties • nieuwbouw/verbouw • investeren in ondersteuning van de vraagzijde Ambities <ul style="list-style-type: none"> • doelstellingen • welk vraagpatroon • kwaliteitsniveau • randvoorwaarden • financieel • organisatorisch • proces • tijd • algemene beginselen • behoorlijk bestuur 	<ul style="list-style-type: none"> • distributiekanaalmix • inrichting elektronisch loket • inrichting fysiek loket • inrichting telefonisch loket 	bouwen van: <ul style="list-style-type: none"> • elektronisch loket • fysiek loket • telefonisch loket 	<ul style="list-style-type: none"> • wordt de doelgroep bereikt met de gekozen kanaalmix?
			groepspad?	

Inhoudsopgave bijlagen

	pag
Bijlagen bij hoofdstuk 3: globaal ontwerp	
I Format voor intentieverklaring	103
II Methodiek voor bepalen haalbaarheid ambitieniveau	105
III Kosten en baten analyse	113
Bijlagen bij hoofdstuk 4: operationeel ontwerp	
IV Checklist voor het bepalen van de 'knip' in het werkproces	115
V Checklist voor het doorlichten van de werkprocessen	117
VI Frontoffice medewerker nieuwe stijl	119
Bijlagen bij hoofdstuk 5: voorbereiding en implementatie	
VII Methodiek voor het beschrijven van de werkprocessen	131
VIII Methode voor het testen van de werkprocessen	135
Begrippenlijst	137

Bijlage I.

Format voor intentieverklaring

Bijlage bij hoofdstuk 3: globaal ontwerp

Wanneer u in de globaal ontwerp-fase overeenstemming heeft bereikt met de partners over het ambitieniveau en de randvoorwaarden, kan het verstandig zijn dit formeel vast te leggen in een schriftelijke intentieverklaring.

Hieronder treft u een format aan voor de verschillende onderwerpen - waaronder procedurele zaken - die bijdragen aan de zekerheid en risicospreiding van de partners.

Onderwerpen voor intentieverklaring

- *de bereidheid samenwerking in een geïntegreerd loket te onderzoeken*
 - *het ambitieniveau, zoals overeengekomen*
 - *de randvoorwaarden, zoals overeengekomen*
 - *de streefdatum waarop het geïntegreerde loket in gebruik wordt genomen*
 - *het tijdpad voor de planvorming (globaal ontwerp)*
 - *de verdeling/verrekening kosten planvorming*
 - *de besluitvormingsprocedure*
 - *de projectorganisatie en taakopdracht*
-

Bijlage 2.

Methodiek voor bepalen haalbaarheid ambitieniveau

Bijlage bij hoofdstuk 3: globaal ontwerp

In hoofdstuk 3 heeft u het ambitieniveau bepaald voor uw geïntegreerd loket. In deze bijlage bieden wij u een methodiek aan voor het doordenken van het ambitieniveau op de gevolgen voor uw organisatie en de organisaties waar u mee samenwerkt. De methodiek bestaat uit drie stappen:

- Stap 1: bepalen van de ontwerpeisen van het loket (ontwerpeisen)
- Stap 2: bepalen van de huidige situatie (ontwerprealisatie)
- Stap 3: definiëren van veranderopgave = eisen per ontwerppijler - realisatie per ontwerppijler

Wie?

Het uitvoeren van het haalbaarheidsonderzoek vindt plaats door een ambtelijke werkgroep. Wij stellen voor om per ontwerppijler teams te formeren, die bestaan uit afdelingshoofden of management-teamleden van de deelnemende partners. Elke partner vaardigt per team een vertegenwoordiger af. Op deze manier raken de partijen alvast bekend met de werkwijze en de organisatie van de andere partner. Daarnaast heeft ook de vertegenwoordiging op managementniveau (in plaats van vakdeskundigen) een goede reden. Inschakeling van specialisten voor de haalbaarheidsstudie draagt het risico in zich dat in een te vroeg stadium te zeer de diepte wordt ingegaan.

Wat?

Voor de ontwerppijlers werkprocessen, ICT, personeel en distributiekanaalen doorlopen de teams de bovenstaande drie stappen. Hierbij kunnen ze gebruik maken van de onderstaande aandachtspunten en de vragen die bij elk van de stappen zijn gedefinieerd. Daarnaast kunnen ze zich laten adviseren door vakdeskundigen, zoals medewerkers P&O, automatiseringsdeskundigen, systeembeheerders etcetera. De teams maken voor elke partij per ontwerppijler een analyse van de voorliggende veranderopgave(n) en koppelen deze aan een globale kostenindicatie. De rapportage van de teams dient als uitgangspunt voor het vaststellen van het globaal ontwerp.

De ontwerppijlers dienstenassortiment en besturingsmodel zijn bewust niet opgenomen in deze methodiek. Dit heeft de volgende redenen:

- bij de pijler dienstenassortiment hoeft geen afweging plaats te vinden van

de inhoud van het ambitieniveau. Immers, de ambities worden geformuleerd op basis van het vraagpatronenonderzoek en de vraagpatronen moeten leidend zijn voor de inhoud van het loket (zie ook handboek 'Van vraagpatroon naar loket-idee'). In het globaal ontwerp is alleen aan de orde welk vraagpatroon het loket af gaat handelen. Voor het formuleren van de uitgangspunten van deze pijler, kunt u volstaan met het overnemen van de ambities die u al geformuleerd heeft (paragraaf 3.1).

- bij de pijler besturingsmodel gaat het om de vraag hoe de sturing van het loket en de sturing binnen het loket wordt ingevuld. De wijze van sturing staat niet direct in relatie met de inhoudelijke haalbaarheid van het ambitieniveau. De wijze van sturing is namelijk meer procesmatig van aard in vergelijking met het inhoudelijke karakter van de methodiek voor het bepalen van de haalbaarheid van het ambitieniveau.

Stap 1: Bepalen van ontwerpeisen

Aan de hand van de ontwerp pijlers kunnen op inzichtelijke wijze de consequenties van het ambitieniveau in kaart worden gebracht. Het ambitieniveau, dat wil zeggen de doelstellingen, het af te handelen vraagpatroon en het kwaliteitsniveau, is van directe invloed op de ontwerp pijlers: werkprocessen, ICT, personeel en distributiekanaal. Zo is de ambitie om complexe producten in het dienstenassortiment van het loket op te nemen van invloed op het kwalificatieniveau van het frontoffice-personeel. Terwijl het gekozen afhandelingsniveau van het frontoffice gevolgen heeft voor de inrichting van de werkprocessen (de vraag of de 'knip' tussen frontoffice en backoffice naar voren moet worden gelegd).

Omdat het ambitieniveau van situatie tot situatie zal verschillen, is het onmogelijk in dit handboek generieke ontwerpeisen te formuleren. Immers voor een zorgloket, dat de (complexe) zorgvraag diagnosticeert, gelden heel andere eisen dan voor een loket 'publiekszaken', dat eenvoudige transactiediensten afhandelt volgens het klaar-terwijl-u-wacht-principe. We volstaan daarom met het benoemen van vuistregels per pijler.

Ontwerpeisen voor werkprocessen

De ontwerpeisen voor werkprocessen hebben in de planvormingsfase betrekking op het afhandelingsniveau van het frontoffice (het loket). In onderstaand schema is aangegeven welke samenhang er bestaat tussen type producten en diensten en het afhandelingsniveau.

Type producten en diensten	maximale afhandelingsniveau
<i>informatie- en adviesproducten</i>	- volledige frontoffice-afhandeling (klaar-terwijl-u-wacht)
<i>eenvoudige transactieproducten</i>	- volledige frontoffice-afhandeling (klaar-terwijl-u-wacht)
besluitvorming over aanvraag kan op basis van vaste criteria	- volledige frontoffice-afhandeling (met levertijd)
<i>complexe transactieproducten</i>	- coproductie tussen frontoffice en backoffice:
besluitvorming over aanvraag vraagt specialistische kennis en interpretatie	frontoffice: intake en klantbegeleiding/verstrekking backoffice: besluitvorming en eventueel verstrekking

Het schema geeft aan welk afhandelingsniveau, voor welk product-type maximaal haalbaar is. Daarbij wordt een onderscheid gemaakt tussen informatieproducten, eenvoudige transactieproducten en complexe transactieproducten. De mate waarin het frontoffice een product zelfstandig kan afhandelen (zonder tussenkomst van het backoffice) wordt bepaald door de mate waarin de besluitvorming over toekenning van producten een professionele afweging/interpretatie vraagt. Omwille van de zorgvuldigheid en rechtsgelijkheid is dan afhandeling door het backoffice gewenst.

De mate waarin een product klaar-terwijl-u-wacht kan worden afgehandeld wordt primair bepaald door het karakter van het product en (de wettelijk voorgeschreven) procedure. Informatie- en adviesproducten kunnen doorgaans direct worden geleverd, evenals veel eenvoudige transactiediensten. Voor andere producten en diensten is echter een controle met registers van andere instanties of een toets wettelijk vereist, zodat deze niet direct kunnen worden afgehandeld.

Ontwerpeisen voor personeel

De ontwerpeisen voor de ontwerppijler personeel hebben betrekking op de kwalificaties van het frontoffice-personeel voor het realiseren van de gestelde ambities. De benodigde kwalificaties worden met name bepaald door de mate van complexiteit en contactintensiteit van het dienstenassortiment in combinatie met het afhandelingsniveau. In onderstaand schema zijn voor elk type dienstenassortiment kwalificaties vastgelegd. Het aantal 'plusjes' geeft het belang aan.

Contact-intensief	
Eenvoudig	Complex
- klantgerichte attitude +++	- klantgerichte attitude +++
- diagnostische vaardigheden +++	- diagnostische vaardigheden +++
- specialistische productkennis +	- specialistische productkennis +++
- klantgerichte attitude +++	- klantgerichte attitude+++
- diagnostische vaardigheden +	- diagnostische vaardigheden +
- specialistische productkennis +++	- specialistische productkennis +++
Contact-extensief	

Ontwerpeisen voor informatie- en communicatietechnologie

De ontwerpeisen voor de ontwerppijler 'ICT' hebben betrekking op de elektronische ontsluiting van gegevens en de toepassing van systemen ter ondersteuning van het loket. De ontwerpeisen voor de ontwerppijler ICT worden vooral beïnvloed door de ambities ten aanzien van de doelstelling, het kwaliteitsniveau, het dienstenassortiment en de doelgroep van het geïntegreerde loket.

Doelen van het geïntegreerde loket

De doelen van het loket zijn van invloed op de strategie voor de ICT-inzet. Bij efficiency-doelstellingen zal ICT een bijdrage dienen te leveren aan de procesbeheersing en de kostenverlaging. Bij effectiviteitsdoelen is daarnaast van belang dat ICT ook wordt ingezet ter verbetering van het doelgroepbereik, productverbetering en een betere benutting van de communicatiekanalen.

Kwaliteitseisen in combinatie met afhandelingsniveau

Bij het ambitieniveau kunnen kwaliteitseisen zijn geformuleerd ten aanzien van de wacht- en doorlooptijden, in combinatie met de afhandelingsniveaus. Klarterwijl-u-wachtdienstverlening heeft consequenties voor de ICT-ondersteuning van het frontoffice (bijvoorbeeld directe toegang tot GBA). Afhandeling van complexe producten (zie ook hierna) stelt eveneens eisen aan de ICT-inzet voor de communicatie tussen frontoffice en backoffice.

Dienstenassortiment

De samenstelling van het dienstenassortiment beïnvloedt de gewenste ICT-ondersteuning. Voor eenvoudige producten volstaat beperkte ICT-ondersteuning. Voor complexe vragen, die een uitgebreide diagnose vergen, zijn kennissystemen gewenst. Voor complexe vragen, die complexe producten veronderstellen (bijvoorbeeld een milieuvergunning), zijn voortgangsbewakingssystemen relevant. Daarnaast is voor de verstrekking van complexe producten ook de inzet van ICT gewenst voor de communicatie tussen frontoffice-backoffice. Bij herhaling in soort vragen is een klantvolgsysteem wenselijk.

Doelgroep

De keuze van de doelgroep heeft ook consequenties voor de ontwerpeisen. Indien bijvoorbeeld de doelgroep veel alloctonen omvat, zullen anderstalige systemen ontwikkeld moeten worden. De keuze van de doelgroep is bovendien van invloed op de mogelijkheid om ICT in te zetten voor de communicatie tussen de doelgroep en het frontoffice.

Ontwerpeisen voor distributiekkanalen

De ontwerpeisen voor de ontwerprijer 'distributiekkanalen' heeft in de fase van globaal ontwerp betrekking op de keuze van het hoofdkanaal. De ontwerpeisen worden bepaald door de ambities ten aanzien van het dienstenassortiment, de doelgroep en het kwaliteitsniveau. Hieronder de relevante criteria bij het bepalen van het hoofdkanaal:

Fysiek loket

- Leent zich voor mondeling contact en oogcontact.
- Is geëigend voor complexe, meervoudige vragen of problemen met alternatieven in de oplossingsrichting.
- Leent zich voor langdurig transacties.
- Leent zich voor privacy-gevoelige uitwisseling van informatie en dienstverlening.
- Is soms noodzakelijk in het kader van wettelijke verplichtingen ten aanzien van meldingen verschijnen en persoonlijke registratie.
- Vooralsnog leent het zich voor het verstrekken van producten en persoonlijke documenten en betalingen. (n.b. de ontwikkelingen met betalen via internet en geautomatiseerde persoonsidentificatienummers gaan snel)
- Mogelijkheid voor identiteitsuitstraling en profilering (kennismaken met de dienstverlening van de organisatie).
- Probleem met het sturen van aanbod (afstemmen van capaciteit op het mogelijke aanbod leidt vaak tot maximale bezetting van het loket).
- Wederzijdse beïnvloeding van klanten (lange rijen leiden tot een verschuiving van klanten, boze klanten steken andere klanten aan).
- Bepaalde toegankelijkheid in tijd en ruimte (nadeel voor mensen die slecht ter been zijn of gebonden zijn in tijd).
- Behoeft aan ruimte en klantgerichte inrichting van die ruimte.
- Kwaliteit van frontoffice-personeel belangrijk, opleidingseisen.
- Vaak ondersteuning nodig door telefoon (afspraken maken, onduidelijkheden oplossen die na het bezoek op komen etcetera).

Telefonisch loket

- Leent zich voor kortdurende contacten, waarbij oogcontact niet van belang is.
- Betreft niet zo zeer standaardvragen, als wel standaardisatie van de afhandeling.
- Gedigitaliseerde en geautomatiseerde ondersteuning:
 - elektronische beschikbaarheid van gegevens en dossiers en de opvraagbaarheid daarvan aan de telefoon;
 - telefonische faciliteiten (wachtlijnen en wachtstanden, statistische gegevens, ACD's).
- Gedecentraliseerde opbouw van het loket is mogelijk zonder dat de klant

dat merkt.

- Elektronische uitbreiding van de capaciteit is mogelijk en daarmee de vergroting van de flexibiliteit van het loket.
- De kwaliteit van loketmedewerkers is erg belangrijk, opleidingen voor zowel inhoudelijke kennis als klantvaardigheden.
- On-line back-up-faciliteit is noodzakelijk, zowel voor plotselinge pieken als voor gecompliceerde of lastige vragen en klanten.
- Vergt een hoge organisatiegraad van de dienstverlening.

Elektronisch loket

- Bereikbaarheid staat los van tijd en plaats voor zowel de klant als de organisatie.
- Leent zich (nu nog) voor specifieke doelgroepen
- Innovatie, dus ontwikkelingsinvesteringen.
- Betreft een interactief medium dat adequate en snelle reacties eist.
- Onderhoudsorganisatie is belangrijk, vraagt aandacht voor de actualiteit en verversing van de informatie.
- Stelt hoge eisen aan de zorgvuldigheid van de beantwoording van de vraag (het antwoord wordt snel gegeven, maar ligt wel geschreven vast), dus leent het zich meer voor enkelvoudige dienstverlening op het gebied van begrippen en uitleg.
- Regelmatige creatieve verversing van vormgeving en lay-out is nodig, flexibel medium met een hoge modegevoeligheid, waar de vormgeving op aan moet sluiten.
- Laagdrempelig medium, attentiewaarde is belangrijk.

Stap 2: Methodiek voor inventarisatie huidige stand van zaken

Om na te gaan of de ontwerpeisen haalbaar zijn, dient eerst de huidige situatie op elk van de ontwerprijers in kaart te worden gebracht. Op deze wijze wordt zoveel mogelijk uitgegaan van het bestaande potentieel. Daarnaast wordt duidelijk voor welke ontwerprijers de grootste veranderingen nodig zijn. Hieronder per ontwerprijer een checklist met relevante vragen:

Werkprocessen

- welke producten en diensten handelt het frontoffice klaar-terwijl-u-wacht af?
- welke producten en diensten mag het frontoffice zelfstandig afhandelen?
- welke producten en diensten handelt het frontoffice nu af in coproductie met het backoffice?
- welke producten en diensten worden nu door het backoffice afgehandeld, zonder tussenkomst van het frontoffice?

ICT-ondersteuning

- worden er doelgroepen via ICT benaderd (elektronische dienstverlening?)
- welke dienstverleningsprocessen worden ICT-ondersteund?
- met wie en op welke wijze worden op elektronische wijze gegevens uitgewisseld?
- welke informatiedragers worden gebruikt (mondeling, papier, elektronisch)?
- wat voor soort technologie wordt gebruikt (balie-ondersteunende IT, zuilen, internet, chipcard)?
- welke standaarden worden gehanteerd?

Personeel

- hoeveel FTE (in frontoffice) is thans betrokken bij de afhandeling van het betreffende dienstenassortiment?
- wat zijn de kwalificaties van het huidige frontoffice-personeel:
 - wat is hun opleidingsniveau?
 - welke functie-eisen hanteert de organisatie?
 - hoe ver reikt hun productkennis (inclusief juridische aspecten)?
 - hoe is het gesteld met de diagnostische vaardigheden?
 - in welke mate zijn zij opgeleid om met veel klanten om te gaan?

Distributiekkanalen

- wat is de bezoekerscapaciteit van het huidige loket?
- over welke faciliteiten beschikt het loket voor telefonische dienstverlening?
- over welke faciliteiten beschikt het loket voor elektronische dienstverlening?
- hoe is de bereikbaarheid en de toegankelijkheid van het loket c.q. de dienstverlening?
- wat is de gemiddelde reistijd met het openbaar vervoer, te fiets of te voet?

Stap 3 Confronteren van ontwerp-eisen met ontwerprealisatie

Wanneer per ontwerppijler de ontwerp-eisen en de huidige situatie zijn bepaald, kan worden vastgesteld welke aanpassingen, veranderingen of investeringen per ontwerppijler nodig zijn om het ambitieniveau te realiseren. Dit is de veranderopgave. In de hoofdtekst in hoofdstuk 3 is voor elk van de ontwerppijlers ingegaan op het type implicaties dat het realiseren van een geïntegreerd loket met zich mee kan brengen (zie paragraaf over bepalen strategische uitgangspunten globaal ontwerp). Deze dienen voor de concrete situaties te worden verbijzonderd.

Bijlage 3.

Kosten en baten analyse

Bijlage bij hoofdstuk drie: globaal ontwerp

De invoering van *Overheidsloket 2000* gaat soms met grote investeringen gepaard. De resultaten liggen daarbij niet direct op het financiële vlak, al zullen er op termijn 'inverdieneffecten' ontstaan. Onderstaande kosten- en batenoverzichten proberen enige structuur te brengen in het vergelijken van appels en peren bij de verschillende betrokken partijen. Dit kan een belangrijk argumentatiekader bieden bij het afwegen van het benodigde budget en de kwalitatieve beleidseffecten.

Burgers/Bedrijven

	Kosten	Baten
Financieel	<ul style="list-style-type: none"> • Meer belastingen door investeringen in ICT 	<ul style="list-style-type: none"> • Meer subsidie • Meer voorzieningen • Minder belastingen door hogere efficiëntie
Kwalitatief	<ul style="list-style-type: none"> • Minder privacy • Afhankelijk van meneer/mevrouw achter het loket 	<ul style="list-style-type: none"> • Sneller, integraal, persoonlijk en op maat geholpen • Hoeft wet/overheidsprocedures niet meer (bij naam) te kennen • 24 uren service

Publieke dienstverleningsorganisatie/overheid en de medewerkers daarvan.

	Kosten	Baten
Financieel	<ul style="list-style-type: none"> • Duurder (hoger opgeleid) personeel • Wachtgeldens ontslagen personeel • Investeringen in ICT, opleidingen en reorganisatie • Meer beroep op subsidies en voorzieningen 	<ul style="list-style-type: none"> • Minder personeel(skosten) • Efficiëntiewinst • Gebruikt goedkopere voorzieningen door integraal werken • Terugdringing fraude
Kwalitatief	<ul style="list-style-type: none"> • Complexer management door intensieve externe samenwerking • Slechte arbeidsmotivatie personeel door weghalen klantcontact back-office • Grote verantwoordelijkheid om continu aan te passen aan veranderende omgeving: dynamiek van vraagpatronen. 	<ul style="list-style-type: none"> • Positief imago • Beter arbeidsmotivatie personeel omdat het leuker is om een probleem op te lossen dan één product te leveren. Werk afwisselender en op hoger niveau • Effectievere beleidsuitvoering door beter doelgroepbereik. • Samenhangende hoogwaardige informatie-vergaring aan het loket ten behoeve van nieuw beleid

Bestuurders en politici

	Kosten	Baten
Financieel	<ul style="list-style-type: none"> • Investering in eigen organisatie niet zichtbaar voor burgers 	<ul style="list-style-type: none"> • Meer vrij besteedbare middelen • Hoger salaris
Kwalitatief	<ul style="list-style-type: none"> • Verlies van macht en invloed • Verlies van herkenbaarheid • Bedreiging voor rol politiek: hoe ver gaat beleidsvrijheid aan het loket? 	<ul style="list-style-type: none"> • Tevreden burgers, meer stemmen • Verhoogde status door efficiëntere, effectievere, grotere en bredere organisatie

Bijlage 4.

Checklist voor het bepalen van de 'knip' in het werkproces

Bijlage bij hoofdstuk 4: operationeel ontwerp

Om de 'knip' in het werkproces te bepalen wordt er in dit handboek uitgegaan van drie afhandelingsniveau's:

1. klaar-terwijl-u-wacht-dienstverlening;
2. volledige frontoffice-afhandeling;
3. coproductie tussen front- en backoffice.

Om een keuze te kunnen maken tussen deze niveau's kunnen de onderstaande overwegingen u helpen. De cijfers verwijzen naar de hierboven vermelde cijfers van de niveau's.

- vanaf deze plek moeten er per product specifieke gegevens opgevraagd worden, die niet relevant zijn voor andere producten (2 of 3);
- dit is een natuurlijk, niet te vermijden bufferpunt in het proces (2 of 3);
- tot dit punt kunnen we blijven voldoen aan de kwaliteitseisen van het loket (1, 2 of 3);
- de specifieke eisen die zijn gesteld aan de kwaliteit van de dienstverlening in het loket; de behandeltijd neemt bijvoorbeeld vanaf hier toe, zodat verdere afhandeling in het loket te veel consequenties heeft (onevenwichtig met andere producten, oplopende wachttijden voor andere burgers) (2 of 3);
- hier ontstaat noodzaak tot overleg met andere partijen in het proces (politie, brandweer, B&W) (3);
- vanaf hier bestaat een grote mate van complexiteit, voor de verdere afhandeling is specialistische kennis noodzakelijk die niet in het loket voorhanden kan zijn (3);
- de rechtsgeldigheid en -gelijkheid komen in het geding, als het loket de afhandeling compleet voor haar rekening neemt (2 of 3);
- de kosten van de noodzakelijke aanpassingen in de infrastructuur, met name als het een relatief klein aantal gevallen per jaar betreft en het dus niet efficiënt is om een OL2000-loket op te richten (3);
- hier halen we acceptabele behandeltijden aan de balie mee (1 of 2);
- vanaf hier vinden er handelingen in het kader van rechtszekerheid en zorgvuldigheid (toetsingen en controles) plaats (3);
- dit afhandelingsniveau beperkt het aantal doorverwijzingen tot een minimum voor de klant (1 of 2);

- tot hier is het logisch voor de medewerkers, een autonome afgeronde hoeveelheid werk (1, 2 of 3);
- tot hier is het logisch voor de klant, doelmatig (1, 2 of 3).

Bijlage 5.

Checklist voor het doorlichten van de werkprocessen

Bijlage bij hoofdstuk 4: operationeel ontwerp

In het operationeel ontwerp is het van belang uw werkprocessen door te lichten. In onderstaande checklist geven we, in de vorm van vragen, relevante punten aan. De antwoorden op de vragen geven aanknopingspunten voor het verbeteren van de werkprocessen.

Effectiviteit

- Hoe effectief zijn deze werkzaamheden?
- Heeft de medewerker alle informatie tot zijn beschikking?
- Kan hij nu alles in één keer afhandelen? Zo niet, wanneer dan wel?

Complexiteit

- Betreft het hier eenvoudige of complexe handelingen?
- Zijn er onderdelen in deze (geclusterde) werkzaamheden die qua niveau erg verschillen?
- Zijn de werkzaamheden op het niveau van de medewerker afgestemd?

Efficiency

- Is deze activiteit een herhaling van eerdere werkzaamheden?
- Betreft het een controle? Waarom en van wat? Is het mogelijk de controle te vermijden door eerder of later in het proces iets anders te doen of te laten?
- Wordt de informatie tijdig aangeleverd zodat herhalingen voorkomen worden?
- Hoe vaak zal de medewerker dit dossier nog openslaan om er verder aan te werken?

Behandeltijden

- Hoeveel tijd nemen deze handelingen in beslag?
- Waar zijn 'natuurlijke' bufferpunten aanwezig in het proces (voorraadvorming, wachttijden)?
- Zijn deze 'bufferpunten' nog te voorkomen door bijvoorbeeld andere werkzaamheden parallel op te starten?

Service kwaliteit

- Wat is de leveringstermijn van dit product (onmiddellijke afhandeling, klaar-terwijl-u-wacht, enkele dagen, weken, maanden)? Of wat is het

ingeslagen pad van gevraagde diensten, bijvoorbeeld omdat de gemeente informatie moet hebben van andere instanties naar aanleiding van een aanvraag voor een Horecaverunning, politie, brandweer, Arbo-dienst?

- Wat zijn de beoogde dienstverleningsnormen uit het globale ontwerp? Zijn die nu haalbaar?

Verantwoordelijkheid

- Wie is verantwoordelijk voor de afhandeling van een verzoek of aanvraag?
- Bij wie ligt de verantwoordelijkheid voor de beslissing?
- Is er beleid ontwikkeld op basis waarvan beslissingen genomen kunnen worden?

Vraag naar diensten

- Wat is het volume? Per dag, week, maand, jaar?
- Zijn er pieken in de vraag die samenhangen met jaargetijden, of over de dag zijn verdeeld?
- Worden de pieken veroorzaakt doordat ze samenvallen met onderbezetting van medewerkers (zomervakantie en paspoorten)?
- Wat zijn de productienormen: hoeveel is per tijdseenheid mogelijk, zijn de doorlooptijden bekend, wat zijn de behandeltijden en wachttijden in het proces?

Over alle processen heen binnen het assortiment

- Worden er gegevens gevraagd die al bekend zijn via andere aanvragen?
- In welke vorm (geautomatiseerd, dossier) zijn de gegevens beschikbaar voor het loket?
- Welke gegevens hebben alle processen in het loket nodig?
- Welke aanvullende gegevens hebben de verschillende producten nodig?
- Is het onlogisch of klantonvriendelijk om die aanvullende gegevens altijd te verstrekken, zodat er mogelijk meerdere producten geleverd kunnen worden ook al vraagt de burger er maar één?

Bijlage 6.

Frontoffice-medewerker nieuwe stijl

Bijlage bij hoofdstuk vier: operationeel ontwerp

Deze bijlage is een korte samenvatting van een publicatie over dit onderwerp die na de zomer van 1998 verschijnt. De publicatie zal door het A&O-fonds Gemeente en het Programmabureau OL2000 worden uitgegeven.

In het operationeel ontwerp dient u het kwalificatieniveau vast te stellen van uw personeel. In deze bijlage treft u enig achtergrondmateriaal aan, dat u kunt gebruiken voor het vaststellen van het kwalificatieniveau voor de frontoffice-medewerker nieuwe stijl.

In deze bijlage komen drie onderwerpen aan de orde. In eerste instantie zijn de taken van de frontoffice-medewerker voor het zorgloket op een rij gezet. Alleen als de taken en activiteiten bekend zijn, kunnen kwalificatie-eisen geformuleerd worden die nodig zijn voor opleiding en werving.

In het tweede deel wordt aandacht besteed aan de zwaarte van het beroep frontoffice-medewerker aan het zorgloket. De zwaarte wordt bepaald aan de hand van een drietal elementen: a) de mate van verantwoordelijkheid, b) de complexiteit en c) de mate van transfer van werkzaamheden van de frontoffice-medewerker.

In het derde deel wordt ingegaan op de mogelijkheden om de resultaten van de eerste twee delen die gericht zijn op het zorgloket te generaliseren naar de frontoffice-medewerkers van andere soorten loketten nieuwe stijl.

I De taken van de frontoffice-medewerker aan het zorgloket

I.1 Inleiding

In dit deel van de bijlage staan de taken en activiteiten centraal van een frontoffice-medewerker aan een zogeheten zorgloket. Er zijn verschillende varianten van dit loket mogelijk, zowel inhoudelijk als qua uitvoering. Inhoudelijk verschillen ze qua assortiment van aangeboden diensten en producten (de breedte) en qua zelfstandigheid in de afhandeling van deze producten en diensten (de zogenaamde 'knip' tussen de front- en backoffice). De verschillende uitvoeringsvarianten zijn a) telefonische dienstverlening; b) fysieke dienstverlening aan het loket en c) dienstverlening door middel van informatie- en communicatietechnologie (elektronisch loket).

Deze verschillende inhoudelijke en uitvoeringsvarianten maken het noodzakelijk om keuzen te maken bij het opstellen van dit voorbeeld. Allereerst is gekozen voor de uitvoeringsvariant waarbij de dienstverlening fysiek aan het loket wordt gegeven. Inhoudelijk zijn er verschillen in de breedte en diepte van de dienstverlening. Omdat ieder loket uniek is, is gekozen voor een zo breed en diep mogelijke inhoudelijke dienstverlening. Hierdoor wordt het voorbeeld breder toepasbaar.

1.2 De taken

De frontoffice-medewerker aan het zorgloket fungeert als eerste aanspreekpunt van de gemeente en van participerende zorginstellingen. Vragen op het gebied van zorg kunnen erg breed zijn, afhankelijk van de opvatting van de klant over het begrip zorg. Ter beantwoording van de vragen en behoeften staat hem een enorm arsenaal aan producten en diensten ter beschikking. De taken en activiteiten van de frontoffice-medewerker zijn afgestemd op deze producten en diensten.

De werkzaamheden van de frontoffice-medewerker kunnen worden onderverdeeld naar een aantal hoofd- en neventaken (zie schema 1). De hoofdtaken kunnen zowel fysiek aan het loket, als telefonisch door de medewerker worden uitgevoerd. De onderstaande uitwerking van de hoofdtaken is met name gericht op de dienstverlening aan het loket zelf. Voor de telefonische benadering gelden in veel gevallen dezelfde activiteiten. De benodigde documentatie wordt dan opgestuurd in plaats van meegegeven.

HOOFDTAKEN

- | | |
|----|---|
| A. | intake van de vraag |
| B. | geven van informatie |
| C. | geven van voorlichting en/of advies |
| D. | behandelen van aanmeldingen en aanvragen |
| E. | intake van klachten, meldingen of verzoeken |

OVERIGE TAKEN

- | | |
|----|------------------------|
| F. | receptie taken |
| G. | administratieve taken |
| H. | organisatorische taken |
| I. | communicatieve taken |

Schema 1: Overzicht van de taken van de front-office medewerker aan het zorgloket

Hieronder per hoofdtaak een korte typering van de taak en per overige taak de belangrijkste activiteiten.

Hoofdtaak A: intake van de vraag

Deze taak is erg belangrijk omdat hierdoor grotendeels de kwaliteit van de dienstverlening wordt bepaald. Alleen op basis van een goede analyse van de vraag kan voor de klant een passend pakket aan voorzieningen worden georganiseerd. Deze hoofdtaak fungeert als het ware als voortraject voor alle andere hoofdtaken. De hieronder genoemde activiteiten lopen daarom ook over in de activiteiten die genoemd worden bij de andere hoofdtaken. Vanwege het belang van een goede vraaganalyse, is besloten om dit gemeenschappelijke voortraject toch als hoofdtaak te beschouwen. Bij een zorgloket is deze hoofdtaak wellicht nog belangrijker dan bij andere loketten. De doelgroep (bijvoorbeeld ouderen, gehandicapten of chronisch zieken) komt vaak niet met een gerichte (manifeste) vraag, maar met een probleem of een verhaal (latente vraag). Wanneer men toch met een specifieke vraag of aanvraag komt (bijvoorbeeld de aanvraag van een rolstoel), dan is deze vaak niet toereikend of zelfs ongeschikt om de eigenlijke probleemsituatie van de klant op te lossen. De klant moet dan uitgenodigd worden om zijn situatie verder uit te leggen, eventueel aan de hand van gerichte vragen waaruit beperkingen, die de klant ervaart, naar voren kunnen komen.

Hoofdtaak B: geven van informatie (folders en mondeling)

Het geven van informatie (folders en mondeling) over een zo breed mogelijk pakket aan diensten en producten in de zorgsector en daaraan gelieerde instellingen, is een van de belangrijkste hoofdtaken. Vaak moeten concrete, specifieke (manifeste) vragen worden beantwoord. Deze vragen kunnen doorgaans beantwoord worden met behulp van de informatie uit de sociale kaart en andere beschikbare gegevensbestanden en/of informatiesystemen. Deze sociale kaart is een kaartenbak of informatiesysteem met algemene informatie over allerlei voorzieningen, zorginstellingen, verenigingen etcetera. Daarnaast beschikken veel zorgloketten over folders en brochures van allerlei voorzieningen, zorginstellingen en aan de zorg gelieerde instanties. Dit soort vragen kunnen vaak beantwoord worden zonder een uitgebreide analyse van de vraag zoals beschreven bij de eerste hoofdtaak. Het geven van informatie kan ook ter aanvulling of oriëntatie zijn bij een complexere en/of meervoudige vraag. Vaak gaat deze hoofdtaak dan samen met de volgende hoofdtaak: voorlichting en advies.

Hoofdtaak C: geven van voorlichting en/of advies

Het geven van voorlichting en advies over een zo breed mogelijk pakket aan diensten en producten in de zorgsector en daaraan gelieerde instellingen is een andere hoofdtaak van de frontoffice-medewerker. Deze hoofdtaak gaat verder

dan alleen het verstrekken van informatie. In dit geval heeft de klant echt advies nodig of hij heeft behoefte aan persoonlijke uitleg of begeleiding bij het zoeken naar de juiste, niet direct bij het zorgloket beschikbare informatie. Bij deze hoofdtaak staan activiteiten als voorlichting, ondersteuning en advisering centraal. Vaak gaat het hier om een (diepgaande) oriëntatie op zorgmogelijkheden of om advies en ondersteuning bij het zoeken naar een directe oplossing voor een zorgvraag.

Hoofdtaak D: behandelen van aanmeldingen en aanvragen

De vierde hoofdtaak is met name van belang wanneer een klant naar het zorgloket komt voor een directe oplossing van een zorgprobleem. Veelal moet er dan een bepaalde zorgvoorziening worden aangevraagd of aangemeld. Deze aanmelding en/of aanvraag kan zowel bij een participerende instelling van het zorgloket, als bij een externe organisatie moeten worden gedaan. Een aanvraag of aanmelding bij een externe organisatie kan ofwel via een op het zorgloket aanwezig aanvraag- of aanmeldingsformulier, of via doorverwijzing. Bij de meeste aanvragen en aanmeldingen voor zorgvoorzieningen vindt een indicatiestelling plaatst. Deze indicatiestelling gebeurt in sommige gevallen door de frontoffice-medewerkers van het zorgloket zelf (bijvoorbeeld bij bulkvoorzieningen en bij WVG-voorzieningen tot f 3000,-), maar meestal door externe adviseurs (zoals artsen, vrijwilligers kruiswerk of thuiszorg) van een indicatieorgaan. In de toekomst zullen alle aanvragen en aanmeldingen waarvoor een indicatiestelling verplicht is, geïndiceerd worden door het op te richten Regionale Indicatie Orgaan. Voor de activiteiten van de frontoffice-medewerker betekent dit, dat alle aanvragen en aanmeldingen naar dit orgaan moeten worden verstuurd (per post of fax). Wellicht zal in de toekomst ook het aantal voorzieningen toenemen waarbij de indicatiestelling door het frontoffice-personeel zelf kan worden gedaan.

Hoofdtaak E: intake klachten, meldingen en verzoeken.

Klanten kunnen bij een zorgloket niet alleen terecht voor informatie, advies en concrete zorgaanvragen/-aanmeldingen, maar ook voor de intake van klachten, meldingen en verzoeken op het gebied van zorg. Deze klachten, meldingen en verzoeken kunnen heel algemeen zijn. Zij vormen een goede signaleringsbron, op basis waarvan de frontoffice-medewerkers aanzetten en voorstellen kunnen doen voor een nieuw en/of verbeterd zorgbeleid.

Overige taken

Naast de bovengenoemde hoofdtaken kent de frontoffice-medewerker van het zorgloket ook een aantal overige taken. Deze taken vormen deels een voorwaarde voor het uitvoeren van de hoofdtaken. Zo zijn er organisatorische taken, communicatieve taken en administratieve taken. Een groot aantal van de administratieve taken is reeds ondergebracht bij de desbetreffende hoofdtaken.

Deze worden hier niet meer vermeld. Naast deze voorwaardelijke neventaken zijn er ook een aantal neventaken die rechtstreeks verbonden zijn aan het feit dat het zorgloket vaak fysiek in een zorgorganisatie gevestigd is. Het loket fungeert dan vaak tevens als receptie voor deze organisatie.

Activiteiten bij de overige taken

F: Receptie taken

Dienstverlening aan bezoekers van diensten/organisaties/backoffices in gebouw.

- Ontvangen bezoekers.
- Bezoek aanmelden bij persoon waarvoor bezoek komt.
- Geven van voorlichting aan bezoekers over de verschillende diensten.
- Verstrekken van informatie over de bereikbaarheid van diensten.
- Maken van afspraken voor klanten (bijvoorbeeld bij spreekuren).
- Bezoekers de weg wijzen in het gebouw.
- Doorverwijzing naar desbetreffende afdeling.
- Serveren van koffie/thee aan bezoekers.

Regelen van het telefoon- en faxverkeer.

- Verbinden inkomende gesprekken met behulp van (digitale) telefooncentrale.
- Op verzoek regelen van uitgaande gesprekken.
- Zoveel mogelijk telefonische verzoeken om informatie zelfstandig afhandelen.
- Verzorgen alle inkomende en uitgaande faxen.
- Interne telefoonlijst actueel houden.

G: Administratieve taken

Verwerken inkomende en uitgaande post.

Verdere algemene administratieve activiteiten:

- Het onderhouden van het klantvolgsysteem en andere gegevenssystemen.
- Het onderhouden van de sociale kaart.
- Het registreren van alle binnenkomende vragen (type en aantal).
- Het verspreiden van nieuwe informatie onder belanghebbenden.
- Het bijhouden van onderwerpen die interessant zijn voor beleidsvorming.

H: Organisatorische taken

Activiteiten met betrekking tot de (deel)verantwoordelijkheid voor de organisatie en het effectief en efficiënt functioneren van het loket:

- Het afbakenen van taken en verantwoordelijkheden.
- Het organiseren van de werkzaamheden.

- Het creëren van een goede samenwerkingsvorm.
- Omgaan met cultuurverschillen tussen participerende instellingen.

I: Communicatieve taken

Contacten onderhouden met medewerkers van de verschillende back offices.

Contacten onderhouden met de contactpersonen van de belangrijkste zorginstellingen uit de sociale kaart.

Het creëren van een overlegstructuur binnen het loket.

Het delen van ervaringen met anderen.

Het overdragen van (actuele) kennis naar andere belanghebbenden (in zowel front als back office).

2 De mate van verantwoordelijkheid, complexiteit en transfer bij de werkzaamheden van de frontoffice-medewerker

2.1 Inleiding

In deze paragraaf wordt aandacht besteed aan de zwaarte van het beroep frontoffice-medewerker aan het zorgloket. Deze zwaarte wordt bepaald aan de hand van een drietal elementen:

- a) de mate van verantwoordelijkheid;
 - b) de complexiteit;
 - c) de mate van transfer van de werkzaamheden van de frontoffice-medewerker.
- Het bepalen van de zwaarte van het beroep helpt voor het bepalen van het niveau en de vormgeving (werkvorm, kernelementen, clustering, aanbiedingsvorm etcetera) van de opleidingsactiviteiten. Hieronder wordt voor elk van de elementen in het algemeen beschreven wat hun invloed is op de frontoffice-medewerker aan het zorgloket. Vervolgens wordt het noodzakelijke kwalificatieniveau voor het personeel van verschillende zorgloketvarianten bepaald.

2.2 De mate van verantwoordelijkheid bij de werkzaamheden

De mate van verantwoordelijkheid staat voor de mate waarin beroepsbeoefenaren aanspreekbaar zijn op hun (beroepsmatig) handelen en op de gevolgen daarvan voor het (beroepsmatig) handelen door anderen. De verantwoordelijkheid kan beperkt zijn tot het functioneren binnen het eigen takenpakket, maar kan zich ook uitstrekken tot het werk van anderen. Per zorgloket verschilt de mate van verantwoordelijkheid. Deze is afhankelijk van de rolverdeling achter het loket en van de 'knip' tussen het front- en het

backoffice. Bij sommige zorgloketten is er sprake van een rolverdeling, waarbij er een onderscheid is tussen een coördinator/leider/coach en andere medewerkers. Soms is er zelfs nog een onderscheid tussen medewerkers: een zogenaamde 'eerste' en 'tweede' medewerker. Bij een pure informatiebalie is de mate van verantwoordelijkheid niet zo hoog. Maar voor een coördinator/leider/coach en voor een frontoffice-medewerker van een qua dienstverlening breder en dieper loket, is deze mate van verantwoordelijkheid groter. In de toekomst zal deze, parallel aan de ontwikkelingsfasen, alleen maar groter worden.

2.3 De complexiteit van de werkzaamheden

Complexiteit heeft te maken met de mate waarin (beroepsmatige) handelingen gebaseerd zijn op de toepassing van (routinematige en standaard) procedures. De complexiteit van de beroepsituatie is afhankelijk van de mate waarin er sprake is van routinematige of niet-routinematige procedures en van nieuwe oplossingsprocedures. Bij het zorgloket verschilt ook de complexiteit per loket als gevolg van de plaats waar de 'knip' tussen het front- en het backoffice ligt. De werkzaamheden van de frontoffice-medewerker worden complexer naarmate een groter gedeelte van de afhandeling van de vragen aan het loket plaats vindt. De werkzaamheden worden ook complexer naarmate het voorzieningenpakket breder wordt. Gemiddeld genomen zijn de werkzaamheden niet erg complex, omdat veel gebruik wordt gemaakt van routinematige procedures. Tevens worden de frontoffice-medewerkers vaak ondersteund door allerlei informatiesystemen. Dit zal in de toekomst ook zo zijn en zelfs toenemen. Toch zullen de frontoffice-medewerkers steeds weer vragen krijgen waarvoor geen routinematige procedure bestaat. Zij zijn dan aangewezen op hun flexibiliteit, creativiteit en oplossingsvermogen. Met andere woorden: ondanks ondersteuning met behulp van informatie- en communicatietechnologie, zal de complexiteit van de werkzaamheden toenemen. De werkzaamheden zijn ook erg complex in die zin, dat men te maken heeft met een wisselende werkdruk en een combinatie van fysieke en telefonische dienstverlening. Dit vereist dat men de werkzaamheden goed kan organiseren.

2.4 De mate van transfer bij de werkzaamheden

Transfer heeft te maken met de feitelijke toepassing van kennis en vaardigheden in de beroepspraktijk. Beroepsbeoefenaren beschikken over kennis en vaardigheden die functie- of beroepsspecifiek zijn, maar ook over kennis en vaardigheden die meer beroepsonafhankelijk zijn. De transferwaarde van met name de vaardigheden en houdingen die noodzakelijk zijn voor het uitvoeren van de werkzaamheden aan het zorgloket, is vrij hoog. Administratieve, communicatieve, analytische en contactuele vaardigheden zijn bijvoorbeeld ook buiten het beroep van frontoffice-medewerker aan het

zorgloket toepasbaar. De transferwaarde van de vakinhoudelijke kenniselementen is daarentegen minder hoog. Deze kennis is vaak specifiek voor het zorgdomein. De voorwaardelijke kennis voor de vaardigheden en de algemene kennis over het openbaar bestuur heeft wel een redelijk hoge transferwaarde.

2.5 Het noodzakelijke niveau van mogelijke opleidingen

In de Wet Educatie Beroepsonderwijs (WEB) wordt aangegeven dat in het beroepsonderwijs vanaf 1 augustus 1997 vijf soorten opleidingen worden onderscheiden die aansluiten bij vier kwalificatieniveaus. Tabel 1 geeft een overzicht van deze niveaus en opleidingen. In deze tabel is ook een vijfde niveau opgenomen. Hierbij gaat het om hoger-onderwijsniveau en dat is niet opgenomen in de WEB, die alleen van toepassing is op het middelbaar onderwijs. Dit niveau is toch opgenomen in de tabel omdat het vermoeden bestaat dat dit vijfde niveau voor bepaalde taken en activiteiten van de frontoffice-medewerker noodzakelijk is, zeker in de toekomst.

Tabel 1: Overzicht van de vier kwalificatieniveaus en bijbehorende opleidingen
(bron: Ministerie van Onderwijs en Wetenschappen, 1996 en ECABO, 1994)

Niveau	Kwalificatie	Opleiding
1. Eenvoudige uitvoerende werkzaamheden	Assistent	Assistent-opleiding (0,5-1 jr.)
<i>Verantwoordelijkheid</i> Verantwoording voor het uitvoeren van het eigen takenpakket.		
<i>Complexiteit</i> Het toepassen van geautomatiseerde routines en slechts in geringe mate het toepassen van standaardprocedures.		
<i>Transferwaarde</i> Functiegebonden vaardigheden en kennis.		
2. Uitvoerende werkzaamheden	Basisberoeps-beoefenaar	Basisberoeps-opleiding (2-3 jr.)
<i>Verantwoordelijkheid</i> Verantwoordelijk voor het uitvoeren van het eigen takenpakket. Daarnaast collectieve en coöperatieve verantwoordelijkheid in het takenpakket waarbij samenwerking met collega's voorkomt		
<i>Complexiteit</i> Het takenpakket bestaat uit het toepassen van geautomatiseerde routines en het toepassen van standaardprocedures.		
<i>Transferwaarde</i> Beroepsgebonden vaardigheden en kennis.		

3. Volledige zelfstandige uitvoering van werkzaamheden

Vakfunctionaris

Vakopleiding
(2-4 jr.)

Verantwoordelijkheid

Verantwoordelijk voor de uitvoering van het eigen takenpakket en moet zich daarvoor bij collega's kunnen verantwoorden (niet hiërarchisch). Daarnaast draagt hij uitdrukkelijk een hiërarchische verantwoordelijkheid: het controleren en begeleiden van de toepassing van geautomatiseerde routines en standaardprocedures door anderen.

Complexiteit

Het takenpakket bestaat uit het toepassen van standaardprocedures en het combineren van standaardprocedures. Verder nog het combineren of bedenken van procedures in het licht van werkvoorbereiding - en beheersactiviteiten.

Transferwaarde

Voor het merendeel beroepsgebonden vaardigheden en kennis.

4. Volledig zelfstandige uitvoering van werkzaamheden met brede inzetbaarheid dan wel specialisatie

Middenkader-
functionaris
of specialist

Middenkader-
opleiding
(3-4 jr.)
Specialisten-
opleiding
(1-2 jr.)

Verantwoordelijkheid

Verantwoordelijk voor de uitvoering van het eigen takenpakket en moet zich daarvoor bij collega's kunnen verantwoorden (niet hiërarchisch). Daarnaast draagt hij uitdrukkelijk een hiërarchische verantwoordelijkheid: de planning en/of administratie en/of beheer en/of ontwikkeling van de gehele productiecycclus.

Complexiteit

Het combineren of bedenken van nieuwe procedures.

Transferwaarde

Specialistische vaardigheden en kennis en/of beroepsafhankelijke vaardigheden en kennis.

5. HBO functionaris

HBO niveau

Verantwoordelijkheid

Verantwoordelijk voor de uitvoering van het eigen takenpakket en moet zich daarvoor bij collega's kunnen verantwoorden (niet hiërarchisch). Daarnaast draagt deze beroepsbeoefenaar uitdrukkelijk de hiërarchische verantwoordelijkheid in formele organisatorische zin. Het gaat hierbij dus niet om verantwoordelijkheid in uitvoerende zin zoals bij controle en begeleiding.

Complexiteit

Het takenpakket heeft betrekking op toepassen, combineren/bedenken van een beperkt aantal complexe standaard procedures. Verder ook het toepassen combineren en bedenken van standaardprocedures voor een scala aan werkzaamheden (breedte). Het zwaartepunt ligt bij het bedenken van nieuwe procedures, tactisch en strategisch handelen en vaardigheden met betrekking tot het ontwikkelen en (doen) uitvoeren van beleid.

Transferwaarde

Specialistische en beroepsonafhankelijke vaardigheden en kennis.

Zoals uit de tabel valt af te leiden, wordt het noodzakelijke niveau van de opleiding bepaald aan de hand van de mate van verantwoordelijkheid, complexiteit en transfer. In de vorige paragraaf is echter geconstateerd dat de invulling van deze drie aspecten afhankelijk is van de inhoudelijke variant, ofwel ontwikkelingsfase. Als gevolg hiervan gelden voor de frontoffice-medewerker in dit beroepsprofiel een viertal niveaus, afhankelijk van de inhoudelijke variant en/of een eventuele rolverdeling.

Er is uitgegaan van vier verschillende varianten. Bij de eerste variant is het zorgloket hoofdzakelijk een informatie/receptiebalie. De tweede en derde variant zijn twee vormen die verder gaan. Ze verschillen onderling in de diepte en breedte van de dienstverlening. De dienstverlening bij de derde variant gaat dieper en breder. Zorgloketten van de eerste en tweede variant kunnen een coach/leider/coördinator hebben wiens profiel past bij de beschrijving van de derde variant. De vierde variant tenslotte is momenteel nog aanvullend voor de meer complexe en specialistische taken. In de toekomst zal dit kwalificatieniveau steeds belangrijker worden voor de scholing van de frontoffice-medewerker aan het zorgloket.

De eerste variant

Indien het zorgloket hoofdzakelijk een informatie/receptiebalie is, dan is het tweede niveau van toepassing. Het draait hierbij om beroepsgebonden kennis en vaardigheden gekoppeld aan de toepassing van (geautomatiseerde) routines en standaardprocedures. De werkzaamheden van de frontoffice-medewerker bestaan hoofdzakelijk uit het geven van uitleg en informatie welke is opgenomen in de sociale kaart en/of andere gegevensbestanden. Verder verstrekt hij folders, brochures en aanvraagformulieren.

De tweede variant

Wanneer de werkzaamheden aan het loket breder en dieper worden, dan verandert daarmee ook het kwalificatieniveau. Voor de baliemedewerker is in zo'n geval het derde niveau van toepassing. Het betreft voor het merendeel beroepsgebonden kennis en vaardigheden die zijn gekoppeld aan het toepassen en combineren van standaardprocedures. Voorts combineert of bedenkt hij nieuwe procedures in het licht van werkvoorbereiding- en beheersactiviteiten. Samenwerking met collega's is hierbij van belang, zo ook goede contacten met het backoffice en belangrijke contactpersonen uit de sociale kaart. Het verschil met de medewerkers achter de informatie/receptiebalie zijn de zogenaamde productieve vaardigheden. Deze vaardigheden hebben betrekking op het zoeken naar oplossingen bij vragen die niet direct te beantwoorden zijn en waarvoor creatieve oplossingen nodig zijn. Activiteiten zoals bemiddelen,

ondersteunen en gericht adviseren behoren tot de werkzaamheden van deze frontoffice-medewerker.

De derde variant

Bij sommige zorgloketten is er een coördinator/leider/coach. De werkzaamheden van deze frontoffice-medewerker zijn gelijk aan de hierboven omschreven werkzaamheden. Vanwege de begeleidende, coördinerende taak past deze medewerker toch beter bij het vierde niveau. De hiërarchische verantwoordelijkheid geldt dan behalve voor de controle en begeleiding van het toepassen van automatische routine- en standaardprocedures, ook voor de planning en/of administratie en/of beheer en/of ontwikkeling van de gehele productiecycclus. Bij zorgloketten die een stapje verder gaan (diepere en bredere dienstverlening) dan de tweede variant, hebben alle frontoffice-medewerkers dit kwalificatieniveau.

De vierde variant

Momenteel wordt er bij een aantal zorgloketten reeds een begin gemaakt om ook complexe en specialistische taken over te hevelen naar het frontoffice. Voor het uitvoeren van deze taken zouden de medewerkers speciaal geschoold moeten worden op het vijfde kwalificatieniveau. In de toekomst zal het aandeel complexe en specialistische taken in het takenpakket van de frontoffice-medewerker steeds groter worden.

3. Generalisatie naar andere loketten

In dit deel zal worden ingegaan op de mogelijkheden om de resultaten uit het beroepsprofiel voor het zorgloket te generaliseren naar de frontoffice-medewerkers nieuwe stijl van andere loketten.

3.1 Generalisatie van de taken en activiteiten

In de eerste paragraaf werden de hoofd- en neventaken van de frontoffice-medewerker aan het zorgloket beschreven. Deze taken zijn volledig te generaliseren naar de andere loketten. Daar zal ook een intake plaatsvinden, bijvoorbeeld voor iemand die een bedrijf wil opstarten. Deze burger heeft ook behoefte aan informatie en advies en zal ook verschillende aanvragen voor vergunningen moeten indienen. Het enige verschil met het zorgloket is de inhoudelijke invulling van de taken. Wanneer men de activiteiten op een algemeen niveau bekijkt, dan zijn ook deze grotendeels generaliseerbaar. Hetzelfde geldt voor de centrale beroepsactiviteiten. Met andere woorden: de taken en activiteiten zijn goed los te koppelen van de domeinspecifieke kenmerken van het zorgloket.

3.2 Generalisatie van de kennis, vaardigheden en houdingen

De taken en activiteiten zijn goed te generaliseren. Dit komt omdat het veelal beschrijvingen van vaardigheden zijn. Maar de specifieke inhoudelijke kennis op het terrein van de zorg is slechts onderwerp van deze taken en activiteiten. Deze is daarom nauwelijks tot niet generaliseerbaar. Hetzelfde geldt voor een aantal specifieke vaardigheden en houdingen. Een voorbeeld hiervan zijn de Algemene Dagelijkse Levensverrichtingen (ADL). Deze hebben betrekking op de vaardigheid om gehandicapte mensen te ondersteunen, bijvoorbeeld met drinken, tillen of verplaatsen. Hierbij gaat het niet alleen om inhoudelijke zorgkennis. Algemene kennis en voorwaardelijke kennis zijn wel generaliseerbaar naar andere loketten. Houdingen tenslotte, zijn ook generaliseerbaar. Toch zijn er ook domeinspecifieke taken, activiteiten, houdingen en vaardigheden die niet te generaliseren zijn, omdat ieder loket eigen producten, diensten en doelgroepen heeft. Deze andere producten, diensten en doelgroepen vragen ieder om specifieke activiteiten, vaardigheden, kennis en houdingen.

3.3 Generalisatie van de mate van verantwoordelijkheid, complexiteit en transfer

De mate van verantwoordelijkheid, complexiteit en transfer is in principe heel goed te generaliseren. Deze verschilt niet zoveel per type loket. Omdat deze aspecten echter samenhangen met de inhoudelijke uitvoeringsvariant en de ontwikkelingsfase waarin het loket zich bevindt, moet u toch opletten. De inhoudelijke uitvoeringsvariant en ontwikkelingsfase moeten vergelijkbaar zijn met het zorgloket. De mate van verantwoordelijkheid, complexiteit en transfer nemen namelijk toe parallel aan de ontwikkelingsfasen. In de vorige paragraaf is reeds aangegeven dat de mate van verantwoordelijkheid en complexiteit in de toekomst alleen maar zal toenemen. Daarbij hebben met name de vaardigheden, houdingen en de algemene en voorwaardelijke kennis een hoge transferwaarde. De inhoudelijke zorgkennis heeft een lage transferwaarde. De niveaus van de opleidingen voor de frontoffice-medewerkers zijn ook generaliseerbaar naar de andere loketten, indien rekening wordt gehouden met de inhoudelijke variant en de rolverdeling binnen het frontoffice.

Bijlage 7.

Methodiek voor het beschrijven van de werkprocessen

Bijlage bij hoofdstuk vijf: voorbereiding en implementatie

STROOMSCHEMA'S

Het beschrijven van werkprocessen

Het beschrijven van werkprocessen gebeurt op basis van stroomschema's. Een stroomschema is een grafische voorstelling van de opeenvolgende stappen in een proces. Hierdoor wordt inzicht in het verloop van het totale proces verkregen en kunnen problemen, knelpunten en onnodige stappen ontdekt worden.

De te gebruiken symbolen

In een stroomdiagram zijn vele soorten symbolen mogelijk, zoals:



een overdracht van de ene persoon naar de andere;



een activiteit (opbellen, versturen);



een beslissing;



de richting van het proces;



wachttijd, tijd waarin niets in het proces gebeurt.

Het belangrijkste is dat de symbolen duidelijk zijn voor de gebruikers en dat ze consequent worden toegepast.

Aandachtspunten bij het maken van een stroomschema:

- Beschrijf het proces zoals het werkelijk gaat en in de juiste volgorde.
- Stel vast waarvoor het stroomschema gebruikt gaat worden en besluit welk resultaat gewenst is; stel aan de hand hiervan de mate van detaillering vast.

- Bespreek voor welke stap in het verbeterproces het stroomschema gebruikt gaat worden;
- Teken het schema van linksboven naar rechtsonder, bijvoorbeeld op een flip-over vel.
- Definieer de grenzen van het proces: het begin- en het eindpunt; schrijf dit op een 'post-it-papiertje' en plak de eerste stap linksboven en de laatste stap rechtsboven op de flip-over.
- Gebruik de volgende vragen:
 - Is er input nodig bij deze stap?
 - Is er output bij deze stap?
 - Welke activiteit volgt hieruit?
- Breng de input en de output in beeld door de juiste afgesproken symbolen te gebruiken. Zorg voor een accurate, logische lay-out van het stroomschema van boven naar beneden en van links naar rechts.
- Houd het hoofdproces in de gaten; ga bij een beslissings- of vertakkingspunt door op de tak die het proces voortzet.
- Laat iemand die vertrouwd is met het proces kritisch naar het stroomschema kijken.
- Laat het schema aan de betrokken medewerkers zien en vraag hun instemming.
- Analyseer het stroomschema, nadat men er zeker van is dat het volledig en correct is.

Valkuilen bij het in kaart brengen van de werkprocessen:

- Niet het originele proces wordt in kaart gebracht, maar het proces dat ontworpen is;
- Onwil bij managers om inzicht te geven in hun proces als gevolg van de angst dat het proces onlogisch in elkaar zit en zij dat niet kunnen uitleggen; herstelwerkzaamheden worden bijvoorbeeld als klein en onbeduidend gezien en dus niet in het stroomschema opgenomen, waardoor ze over het hoofd worden gezien.
- Onbekendheid met het precieze verloop van het proces.

Stap-voor-stap-methode

Voor ongeoefende gebruikers is het opstellen of het lezen van stroomschema's niet altijd even eenvoudig. Een andere manier om input te krijgen voor het opstellen van een procesbeschrijving is de stap-voor-stap-methode. Het proces wordt stap voor stap, puntsgewijs, in kaart gebracht.

Vragen die bij deze methode gesteld worden zijn:

- Wat gebeurt er?
- Wie doet het?
- Hoe wordt het gedaan?

- Wat is het eindproduct?
- Wat is het resultaat van deze stap?
- Naar wie gaat het verder?
- Wanneer komt iets in aanmerking (besliscriteria)?
- Wat zijn de kosten van deze stap?
- Wat is de doorlooptijd?
- Wat is de behandel tijd?
- Wie zijn er nog meer bij deze stap betrokken?

De antwoorden op deze vragen moeten uit een discussie met medewerkers komen. De beschrijver heeft de taak overzicht te krijgen maar vooral te houden. Dat is geen eenvoudige taak, gezien de berg aan informatie die hieruit voorkomt.

“Plattegrond” beschrijving

Een eenvoudig hulpmiddel bij het overzicht houden zonder ingewikkelde symbolen te gebruiken, is de plattegrondmethode.

Van een werkproces wordt geïnventariseerd wie (in de zin van functies) er bij betrokken zijn op een afdeling. Deze functies worden bovenaan, horizontaal in een tabel geplaatst. Verticaal komen dan de te onderscheiden stappen in het proces.

Voorbeeld: het in kaart brengen van een vergunningsproces.

wat \ wie	klant	telefoniste	administratieve ondersteuning	toetsers
informatie over procedure	_____			
indienen van de aanvraag		_____		
administratief verwerken van de aanvraag			_____	
toetsen van de aanvraag			_____	
versturen van de beschikking	_____			

Het voordeel van deze manier is dat al tijdens het proces discussie ontstaat wat de toegevoegde waarde is van sommige stappen en het tijdstip van het werk van sommige medewerkers in het proces.

Bijlage 8.

Methodiek voor het testen van de werkprocessen

Bijlage bij hoofdstuk vijf: voorbereiden en implementatie

Opzetten van experimenten

Het is aan te bevelen om de nieuwe werkprocessen in de vorm van experimenten uit te proberen, per aan te bieden dienst of product. Experimenten zijn kleinschalige pogingen om ontwerpideeën te testen. Experimenten zijn van beperkte duur (een paar dagen hooguit) en dienen om een andere of nieuwe manier van werken te proberen. Dat betekent dat experimenten niet per definitie succesvol hoeven te zijn, ze dienen om ervaring op te doen en inzicht te genereren.

Criteria om succesvol experimenten op te zetten zijn:

- het opstellen van duidelijke en overzichtelijke doelstellingen van het experiment;
- het doen van een nulmeting voor aanvang van het experiment om het bereikte resultaat achteraf te kunnen vergelijken;
- het meten van de resultaten van het experiment, de 'éénmeting';
- het geven van een goede instructie aan de betrokken medewerkers;
- intensieve begeleiding door de projectleider tijdens het experiment;
- het terugkoppelen van de resultaten van het experiment naar de betrokken medewerkers en hun collega's.

Door delen van het werkproces per product uit te proberen, ontstaat inzicht in:

- de mate waarin de werkprocessen de diensten in het loket ondersteunen;
- hoe lang behandeltijden in het loket worden;
- wat de waarschijnlijke totale doorlooptijden worden (inschattingen);
- waar de werkprocessen aanpassingen behoeven;
- hoe de knip tussen het loket en het backoffice in de praktijk werkt;
- welke afspraken (nog meer) tussen loket en backoffice gemaakt moeten worden.

Door te experimenteren met het aanbieden van het assortiment en daardoor tegelijk de bijbehorende werkprocessen uit te proberen, ontstaat inzicht in de haalbaarheid van de voorgestelde serviceniveaus aan het loket en de praktische toepassing van met name de balieprocessen.

Het meten van de nieuwe werkprocessen

Bij het testen van delen van het nieuwe werkproces wordt gemeten of de beoogde doelstellingen bereikt worden. Uit de doelstellingen kunt u diverse aspecten afleiden waarop gemeten wordt. Als het aspect er niet uit blijkt, is de doelstelling wellicht niet duidelijk genoeg geformuleerd.

Werkprocessen kunnen worden gemeten op de volgende aspecten:

wat	hoe
• de (deel)doorlooptijd(en) van het proces	• formuleren aan aanvragen hechten en daarop behandel data noteren
• de wachttijd aan loket of aan de telefoon	• elektronisch nummertjes apparaat, • geautomatiseerde rapportage van de telefoon centrale
• de aantallen verwerkte vergunningen, aanvragen, klanten per dag of week	• turven
• de kwaliteit van aangeleverde bescheiden	• percentage fouten of niet aangeleverde bescheiden
• de tevredenheid van klanten	• klachten • enquête of ander onderzoek onder bezoekers
• het halen van de beoogde serviceniveaus	• afhankelijk van de beoogde service

Het verwerken van de meetgegevens

Het verwerken van meetgegevens is veel werk. Bij uitgebreide metingen - en dus veel meetgegevens - is het handig om het verwerken uit te besteden aan gespecialiseerde verwerkingsbureaus. Let bij het verwerken op of het nuttig kan zijn om hele gegevens bij elkaar te houden, in plaats van alles apart te turven. Op deze manier is het nog mogelijk achteraf de gegevens naar groepen klanten te analyseren.

De hiervoor beschreven stappen worden gevolgd voor alle, nieuwe werkprocessen. Steeds als een deel van de werkprocessen uitgetest is, volgt een nieuw onderdeel. Dat onderdeel wordt gemeten, geëvalueerd en aangepast, totdat het hele nieuwe werkproces is uitgetest. Uiteraard zijn ervaringen uit eerdere experimenten gebruikt bij nieuwe onderdelen van het werkproces. Het voordeel van de gevolgde werkwijze is dat alle medewerkers al op de gewenste manier gewerkt hebben en de processen hebben helpen vormgeven. Dit kan de weerstand aanzienlijk verminderen (zie ook 'Management van verandering').

Begrippenlijst

Aanbodcluster	Dit patroon past bij een geïntegreerde dienstverlening; er wordt niet meer uitgegaan van individuele producten/diensten maar van groepen producten/diensten die in beginsel logisch met elkaar samenhangen vanuit het perspectief van de klant. Zij vormen de representatie van een vraagpatroon.
Afhandelingsniveau	Het afhandelingsniveau van het frontoffice verwijst naar verschillende typen taakverdeling tussen front- en backoffice. We onderscheiden drie afhandelingsniveaus: klaar-terwijl-u-wacht; volledige frontoffice-afhandeling en coproductie tussen front- en backoffice
Backoffice	Het gedeelte van de taken waarbij geen direct contact met de burger bestaat, maar het leveren van diensten aan de burger ondersteunt.
Besturingsmodel	De wijze waarop het loket beleidsmatig en beheersmatig wordt aangestuurd. We onderscheiden twee vormen van sturing: sturing van het loket en sturing binnen het loket.
Clustering	Het bijeen brengen van bepaalde groepen producten/diensten vanuit de probleemsituatie of doelgroep.
Concentratie	In dit ontwikkelingsstadium wordt de dienstverlening op één plek geleverd, waarbij de producten/diensten weliswaar naast elkaar worden aangeboden maar los van elkaar staan (bijvoorbeeld een centrale balie).
Dienstenassortiment	Combinatie van producten en diensten die geïntegreerd wordt aangeboden in het loket. De combinatie is gebaseerd op één of meerdere vraagpatronen.
Distributiekanaal(analyse)	Het distributiekanaal is de interface waarlangs de dienstverlening wordt verstrekt. We onderscheiden het telefonische, het elektronische en het fysieke loket. Bij een distributiekanaal-analyse wordt bepaald welk distributiekanaal voor welk product geschikt is.
Eén-loket-gedachte	Klanten kunnen voor een samenhangend geheel van vragen zoveel mogelijk aan hetzelfde loket terecht. Door een goed gekozen clustering van samenhangende diensten in loketten wordt getracht het dienstenaanbod aan de klant zoveel mogelijk via één loket te laten verlopen.
Frontoffice	Het gedeelte van de organisatie waar het daadwerkelijke contact tussen dienstverlener en klant plaatsvindt.

Gefragmenteerde dienstverlening	Het aanbod van dienstverlening is versnipperd, doordat deze door verschillende organisaties en organisatie-onderdelen wordt verstrekt.
Geïntegreerd loket	We spreken van een geïntegreerd loket wanneer is voldaan aan twee randvoorwaarden. Allereerst is het dienstenassortiment afgestemd op de vraagpatronen van de afnemer (inhoudelijke integratie). In de tweede plaats worden in het loket producten en diensten die voortvloeien uit het vraagpatroon in samenhang afgehandeld (procesmatige integratie).
Globaal ontwerp	Het globaal ontwerp is een contourenschets van het loket. Het globaal ontwerp bevat voor elke ontwerprijler strategische uitgangspunten die de basis vormen voor een meer gedetailleerde uitwerking.
Herdefinitie	In deze ontwikkelingsfase gaat het om een herdefinitie van de dienstverlening in het frontoffice vanuit de vragen en behoeften van de afnemers. Het frontoffice wordt dominant.
Implementeren van loketten	Dit betreft de derde fase in het cyclisch proces van de loketontwikkeling. Deze fase staat in dit handboek centraal.
Integratie	In deze ontwikkelingsfase wordt, vanuit het perspectief van de klant, alle relevante dienstverlening met inbegrip van de werkprocessen geïntegreerd binnen één frontoffice.
Integreren van werkprocessen	Integreren van werkprocessen is het in elkaar schuiven van werkprocessen van verschillende producten tot één nieuw proces. We onderscheiden sequentiële en parallelle integratie.
'Knip' in het werkproces	De 'knip' is de scheidlijn tussen het deel van het afhandelingsproces van een product dat in het frontoffice plaatsvindt en het deel dat in het backoffice plaatsvindt.
Loket	De fysieke plaats waar het directe contact plaatsvindt tussen de afnemer en de organisatie. In dit handboek onderscheiden we fysieke, elektronische en telefonische loketten.
Loket-idee	Een idee van een loket met een duidelijk communiceerbare naam en een beschrijving van de inhoud van het loket op hoofdlijnen.
Monitoren	Dit betreft de eerste fase in het cyclisch proces van de loketontwikkeling, waarin indicaties voor verandering in de dienstverlening worden onderzocht. Deze fase staat centraal in het handboek 'Monitoren van geïntegreerde dienstverlening'.

Onderbenutting	Hiervan is sprake indien klanten niet of minder gebruik maken van diensten dan -gezien hun omstandigheden- verwacht zou mogen worden. Dit niet-gebruik wordt (onder meer) veroorzaakt doordat klanten hun rechten en het bestaan van bepaalde diensten niet kennen of doordat zij deze niet effectief weten te benutten.
Ontwerpen van loketten	Dit betreft de tweede fase in het cyclisch proces van de loketontwikkeling. Deze fase staat centraal in het handboek 'Van vraagpatroon naar loket-idee'.
Ontwerppijlers	Ontwerppijlers zijn de fundamenten of bouwstenen van een geïntegreerd loket. In dit handboek onderscheiden we zes ontwerppijlers: dienstenassortiment, werkprocessen, besturingsmodel, ICT, personeel en distributiekanalen.
Operationeel ontwerp	Het operationeel ontwerp is het detailontwerp van het loket, op basis van het globaal ontwerp. Het operationeel ontwerp bevat voor elke ontwerppijler relevante ontwerpkeuzen, gebaseerd op de door het bestuur geaccordeerde uitgangspunten van het beslisdocument globaal ontwerp.
Parallele integratie van werkprocessen	Bij parallele integratie worden processen van producten uit het vraagpatroon die op hetzelfde moment relevant zijn voor de klant, geïntegreerd tot een nieuw proces.
Chronologische integratie van werkprocessen	Bij chronologische integratie worden processen van producten uit een vraagpatroon die in de tijd gezien op elkaar volgen, in een nieuw werkproces geschoven.
Vraagoriëntatie	Dit is een houding jegens de dienstverlening. De dienstverlening is dan afgestemd op de behoefte van de burger in de meest brede zin van het woord.
Vraagpatronenonderzoek	Onderzoek naar vragen en behoeften die vanuit het perspectief van de burger samenhangen.
Vraagpatroon	Een pakket van vragen en behoeften dat vanuit het perspectief van de burger samenhangt. Vragen kunnen verwijzen naar producten/diensten van verschillende organisaties en organisatieonderdelen.
Werkproces (chronologisch)	Een overzicht van te verrichten activiteiten die uiteindelijk leiden tot een eindproduct.

Colofon

Uitgave

Programmabureau *Overheidsloket 2000*

Klankbordgroep

Mevrouw A. Smits (gemeente Enschede)
De heer K. Hanenberg (gemeente Alphen a.d. Rijn)
De heer G. Nordkamp (gemeente Almelo)
Mevrouw B. De Jongh (gemeente Rheden)
Mevrouw J. De Vries (gemeente Delft)
De heer J. Agasi (gemeente Nijmegen)
Mevrouw A. Swildens (Bibliotheek Rotterdam)
De heer H. Simones (gemeente Rotterdam)
De heer R. Kautz (gemeente Naaldwijk)
De heer Th. Slaats (gemeente Utrecht)
De heer W. Vos (Interim-manager)
De heer R. Braak (Programmabureau OL2000)
Mevrouw F. L'Ortye (Programmabureau OL2000)

Projectleiding

Robbert Braak (Programmabureau OL2000)

Redactiecommissie

Robbert Braak (Programmabureau OL2000)
Lisette Maas (Programmabureau OL2000)
Joël van der Meer (Programmabureau OL2000)
Francine L'Ortye (Programmabureau OL2000)

Onderzoekers

Petra Veltheer (Markt Interactie Management)
Robbert Masselink (Markt Interactie Management)
Hotze de Jong (Markt Interactie Management)
Rob Schouten (B&A Groep)
Nicole Kroon (B&A Groep)
Ireen van Enkevort (B&A Groep)

Met medewerking van

Annemieke van Enkevort (Universiteit Twente)

Redigeren eindtekst

BIKKER Beleidscommunicatie, Den Haag

Productiebegeleiding

Luurt Smit (Directie Communicatie, Documentatie en Bibliotheek, ministerie van Binnenlandse Zaken)

Ontwerp en opmaak

Kees Dogterom (Studio Kader, Stolwijk)

Druk


Drukkerij de Bink bv, Leiden

juni 1998

Deze publicatie kunt u schriftelijk, telefonisch en per e-mail bestellen. De publicatie is ook op internet beschikbaar. Bovendien kunt u op de OL2000-site een gebonden exemplaar bestellen. Programmabureau *Overheidsloket 2000*, Postbus 20011, 2500 EA Den Haag
Telefoon 070-3060626, Fax 070-3588762, Internet <http://www.OL2000.nl>, E-mail info@OL2000.nl

Bij het Programmabureau zijn de volgende mensen werkzaam:

Matt Poelmans	programmamanager
Robbert Braak	adviseur
Hein de Graaf	adviseur
Aleida de Groot	office-manager
Lisette Maas	adviseur
Joël van der Meer	adviseur
Francine L'Ortye	adviseur
Greta Schoonebeek	adviseur
Jan van der Sluis	adviseur
Leenhert Stil	adviseur

The background of the entire page is a repeating pattern of a stylized classroom. Each classroom unit consists of a person sitting at a desk with a computer monitor. The pattern is divided into two main color zones: a yellow zone on the left and a blue zone on the right, separated by a curved, wavy border. The text is located in the bottom left corner, overlapping the yellow zone.

Programmabureau Overheidsloket 2000

Postbus 20011

2500 EA Den Haag

Telefoon 070-3060626

Telefax 070-3588762

Internet <http://www.OL2000.nl>

E-mail: info:@OL2000.nl