

H A N D B O E K

V A N

V R A A G P A T R O O N

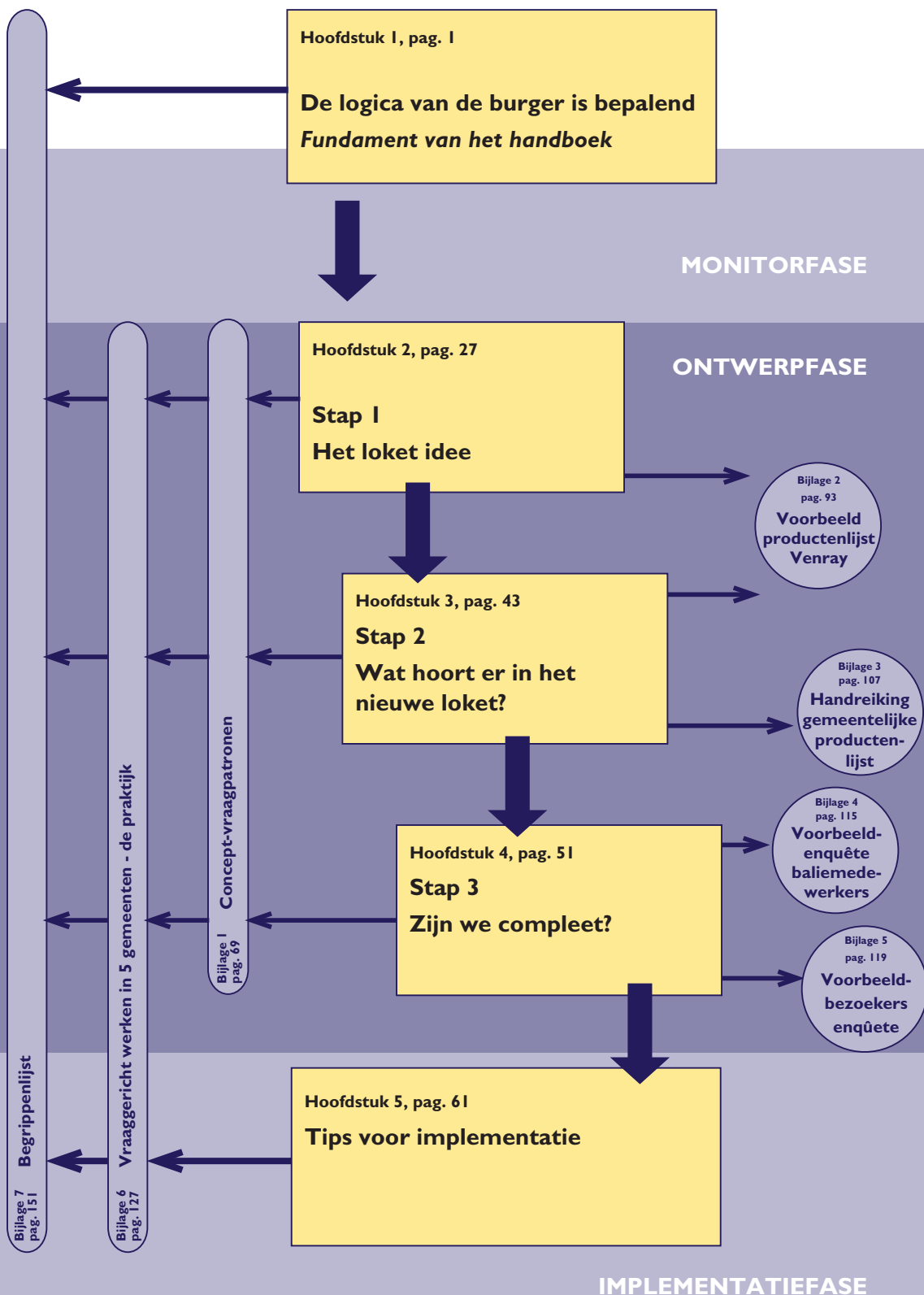
N A A R

L O K E T



 L2000

# Structuur van het handboek



Zie voor toelichting op pag. XIII

H A N D B O E K

V A N

V R A A G P A T R O O N

N A A R

L O K E T

**UIT DE REEKS:**

**RESULTATEN ONDERZOEKSPROGRAMMA**



# Inhoudsopgave

	<b>pag.</b>
<b>Voorwoord</b>	VII
<b>Inleiding</b>	IX
<b>Hoofdstuk I</b>	
<b>De logica van de burger is bepalend</b>	1
1.1 Inleiding	3
1.2 Servicekwaliteit	3
1.3 Fragmentatie als kernprobleem	4
1.4 Concentratie, integratie en herdefinitie van de dienstverlening	7
1.5 Loketinrichting op basis van vraagpatronen	10
1.6 Werken met vraagpatronen	14
1.7 Uitgangspunten voor het clusteren van de dienstverlening	15
1.8 Loketintegratie in drie fasen	19
1.9 Fase 1. Monitoren	20
1.10 Fase 2. Het ontwerpen van geïntegreerde loketten	22
1.11 Fase 3 Implementatie	24
1.12 Tot Slot	25
<b>Hoofdstuk 2</b>	
<b>Stap 1 Het loketidee</b>	27
2.1 Inleiding	29
2.2 Het doel en resultaat van deze stap	30
2.3 Werkwijze	30
2.4 Verzamel loketideeën	30
2.5 De piramide	33
2.6 Criteria voor toetsing van de ideeën	39
<b>Hoofdstuk 3</b>	
<b>Stap 2 Wat hoort er in het nieuwe loket?</b>	43
3.1 Inleiding	45
3.2 Het doel en resultaat van deze fase	45
3.3 De werkwijze	45
3.4 Inventariseren van producten	47
3.5 Bepalen van de loketinhoud	48
3.6 Toetsen van de bereikte loketinhoud	49

<b>Hoofdstuk 4</b>	
<b>Stap 3 Zijn we compleet?</b>	51
4.1 Inleiding	53
4.2 Doel en resultaat	53
4.3 Werkwijze	53
4.4 Bepalen van vraagpatronen	54
4.5 Methoden voor het identificeren van vraagpatronen	55
4.6 Het afstemmen van het dienstverleningsaanbod op de lokale situatie	58
4.7 Methoden voor het afstemmen van het aanbod op de lokale situatie	59
<b>Hoofdstuk 5</b>	
<b>Tips voor implementatie</b>	61
5.1 Inleiding	63
5.2 Politiek-bestuurlijke aspecten	63
5.3 Informatie- en communicatietechnologie	64
5.4 Juridische aspecten	65
5.5 Organisatie en personeel	65
5.6 Financiën	67
5.7 Tenslotte....	68
<b>De bijlagen</b>	
<b>Bijlage I</b>	
<b>Concept-vraagpatronen</b>	69
1 Het loket 'Bouwen en Wonen'	71
2 Het 'Zorgloket'	75
3 Het loket 'Werk en Inkomen'	78
4 Het 'Bedrijvenloket'	80
5 Het loket 'Leefomgeving'	83
6 Het loket Financiën	87
7 Onderzoeksverantwoording	91
<b>Bijlage 2 Voorbeeld productenlijst Venray</b>	93
<b>Bijlage 3 Handreiking gemeentelijke productenlijst</b>	107
<b>Bijlage 4 Voorbeeld-enquête baliemedewerkers</b>	115
<b>Bijlage 5 Voorbeeld bezoekersenquête</b>	119

<b>Bijlage 6 Vraaggericht werken in 5 gemeenten</b>	127
Gemeente Tytserksteradiel, Vraag het de klant	129
Gemeente Delft, Nieuwkomers als klantgroep	133
Gemeente Venray, De klant als missie	136
Gemeente Gilze en Rijen, Vraagoriëntatie als leidraad voor de organisatie	142
Gemeente Dordrecht, Van stadswinkel naar geïntegreerde dienstverlening	146
<b>Bijlage 7 Begrippenlijst</b>	151





# Voorwoord

Het programma *Overheidsloket 2000* is inmiddels ruim een jaar in gang. Aan aandacht heeft het niet ontbroken. In 1996 mochten we ons bijna wekelijks presenteren op een congres of anderszins. Onze publicaties vinden gretig aftrek en de telefoon maakt nog altijd overuren.

Deze belangstelling duidt erop dat er aandacht is voor de kwaliteit van de publieke dienstverlening. Er is een duidelijk besef dat de fragmentatie van loketten ertoe leidt dat burgers een onbehaaglijk gevoel overhouden aan hun gang naar de overheid. Maar het gaat om meer. En ook dat vindt weerklank. De fragmentatie van de publieke dienstverlening leidt ertoe dat de overheid de door haar gestelde doelen niet waar kan maken. Heel duidelijk komt dat bijvoorbeeld naar voren in de sfeer van de sociale zekerheid. Door de veelheid van loketten blijven veel diensten ongebruikt en blijft een maatschappelijk probleem bestaan.

Het programma of zo u wilt concept *Overheidsloket 2000* heeft de ambitie om voor deze problematiek een oplossing aan te reiken. Integratie van loketten, gecombineerd met een vraaggeoriënteerde houding van publieke dienstverleners, kan de effectiviteit van het overheidsoptreden in belangrijke mate vergroten. Dit vraagt méér dan een cursus klantgerichtheid voor baliemedewerkers. Het vergt dat alle overheidslagen afgestemd raken op de afnemer. Het vertrekpunt van OL2000 is het loket, het contactpunt tussen overheid en burger. De komende tijd werken we er samen met een groep gemeenten hard aan om een reeks geïntegreerde loketten tot stand te brengen. Vanuit die geïntegreerde loketten zullen naar verwachting signalen komen die andere acties vereisen. Bijvoorbeeld op het punt van de afstemming van wet- en regelgeving.

De ambitie van OL2000 zou nooit waargemaakt kunnen worden wanneer vanuit 'het Haagse' allerlei prachtige ideeën gelanceerd worden zonder dat gemeenten en andere publieke dienstverleners er concreet mee aan de slag kunnen gaan. Dat is al te vaak gebeurd. Het programma *Overheidsloket 2000* streeft er nadrukkelijk naar om samen met de betrokkenen te komen tot haalbare oplossingen. Dat gebeurt door het opzetten en onderhouden van pilots en ook door ons onderzoeksprogramma. Daarin voorzien we de verschillende probleemgebieden die samenhangen met loketintegratie van oplossingsrichtingen. Daarbij streven we niet naar theoretische verhalen maar vooral naar praktische handreikingen die in nauw overleg met publieke dienstverleners tot stand komen en die ook zoveel mogelijk zijn gestoeld op de praktische ervaringen in bijvoorbeeld de pilotgemeenten.

Het voorliggende handboek 'Van vraagpatroon naar loket' wil gemeenten behulpzaam zijn bij het achterhalen welke publieke diensten nu eigenlijk, vanuit het perspectief van de burger, bij elkaar horen. Dit handboek biedt niet of nauwelijks handreikingen over hoe u vervolgens uw loket kunt organiseren. Het biedt bijvoorbeeld geen methoden die u helpen om het geïntegreerde loket organisatorisch vorm te geven. Daarover volgen nog andere publicaties.

Het voornaamste doel van dit handboek is dat het u helpt bij de vormgeving van uw loketten. Graag roep ik u op om uw reacties op dit handboek aan ons kenbaar te maken, zodat ons duidelijk wordt of wij in onze opzet zijn geslaagd. En wanneer uw opmerkingen, aanvullingen en suggesties daar aanleiding toe geven, zullen wij op termijn een herziene versie uit te geven. Per slot gaan de ontwikkelingen ook door.

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

Jan Post,  
programmamanager *Overheidsloket 2000*

# Inleiding

Het programma Overheidsloket 2000 heeft zich als voornaamste doel gesteld om een geïntegreerde publieke dienstverlening vanuit het perspectief van de

*Onderzoeksprogramma OL2000  
Op de weg naar het realiseren van geïntegreerde dienstverlening moeten antwoorden worden gevonden op diverse problemen van organisatorische, technische, juridische en politiek-bestuurlijke aard. Op al deze gebieden zijn relevante onderzoeksvragen geformuleerd.*

1. *De vraagoriëntatie. Dit centrale begrip binnen Overheidsloket 2000 heeft betrekking op de structurering van de publieke dienstverlening vanuit de logica van de afnemer.*
2. *De organisatorische aspecten. Zowel binnen de organisatie als in de inter-organisatorische samenwerking moet gezocht worden naar nieuwe, flexibele, structuren. Bovendien vraagt Overheidsloket 2000 om een forse cultuuromslag bij de betrokken organisaties.*
3. *De informatie-technologie. De slimme inzet van IT maakt de beoogde ontwikkelingen mede mogelijk. Tegelijkertijd mogen dergelijke ontwikkelingen niet alleen maar of in hoge mate technologie-gestuurd zijn. De technologie is randvoorwaardelijk.*
4. *De juridische aspecten. Integratie en herdefinitie van dienstverlening raakt aan de legitimiteit van bepaalde procedures. Het generalisme van het front-office vraagt om autoriteit jegens het back-office. Ontsluiting van gegevens voor de eindgebruiker vraagt om autorisatie waarbij privacy-vraagstukken aan de orde komen.*
5. *De politiek-bestuurlijke aspecten. Het goed functioneren van een front-office vraagt om een bepaalde mate van mandaat en delegatie. Met behoud overigens van het politieke primaat.*

*In het onderzoeksprogramma worden bovengenoemde aspecten verkend en worden ontwikkel- en onderzoeks-activiteiten beschreven.*

burger te realiseren. Het huidige aanbod van publieke dienstverlening op vele locaties en via vele loketten moet vervangen worden door een meer geïntegreerd aanbod.

De idee achter deze voorgestelde (re)organisatie van de dienstverlening is om de overheid en aanverwante publieke organisaties effectiever te laten zijn. Door vraaggericht te werken kan bijvoorbeeld de onderbenutting van de bijzondere bijstand worden voorkomen. Wij willen dus uitdrukkelijk een stap verder gaan dan alleen maar een verbetering van de service aan de burger te bewerkstelligen.

Serviceverbetering is natuurlijk wel één van de consequenties van de beoogde omslag.

Een kernbegrip bij de integratie van het aanbod is het begrip vraagpatroon. Een vraagpatroon is een complex van vragen en wensen dat vanuit het perspectief van de burger logisch met elkaar samenhangt. Vragen van burgers kunnen verwijzen naar producten en diensten van verschillende (onderdelen van) organisaties. Dit handboek biedt u een methode om vanuit de idee (het uitgangspunt) van vraagpatronen tot een herschikking te komen van het huidige aanbod aan diensten.

## **Uit de reeks 'resultaten onderzoeksprogramma'**

Door het programmabureau OL2000 is een uitgebreid onderzoeks-programma opgesteld. Het onderzoeksprogramma<sup>1</sup> moet antwoorden geven op vragen die boven komen gedurende het traject dat leidt tot geïntegreerde dienstverlening.

Dit handboek 'Van vraagpatroon naar loket' is het eerste deel in een reeks publicaties van de onderzoeks-resultaten.

Het gaat in op het thema 'vraagoriëntatie'. De thema's in het kader van het onderzoeks-programma OL2000 zijn hiernaast weergegeven.

### **Voor wie is dit handboek?**

Het handboek is geschreven voor alle organisaties binnen de publieke sector die diensten en producten aanbieden aan burgers en bedrijven.

Een ieder die aan de slag wil met geïntegreerde dienstverlening op basis van vraagpatronen van afnemers kan dit handboek gebruiken als handleiding en naslagwerk.

De gemeenten zijn een belangrijke doelgroep. Zij nemen immers een belangrijk deel van het aanbod van diensten en producten aan afnemers voor haar rekening.

De referentgemeenten in het OL2000-project zijn bezig of hebben plannen de dienstverlening geïntegreerd aan te bieden. Zij kunnen derhalve als eersten profiteren van dit handboek.

### **Wat biedt het handboek?**

- Een uitleg van wat vraaggeoriënteerd werken aan de hand van vraagpatronen inhoudt. In een drie-stappen-model wordt een systematische aanpak geschetst om te komen tot nieuwe geïntegreerde loketten, inclusief het daarbij behorende dienstenpakket.
- Methoden voor het doen van onderzoek naar vraagpatronen. Hoewel er vele manieren zijn om vraagpatronen te achterhalen, is gekozen voor de uitwerking van een beperkt aantal methoden.
- Voorbeelden van uitgewerkte vraagpatronen. Deze kunnen verder worden toegespitst op de eigen organisatie.
- Tips en trucs om het maken van fouten die anderen reeds eerder maakten zoveel mogelijk te voorkomen.
- Een aantal casusbeschrijvingen van gemeenten die werken aan een meer vraaggeoriënteerde aanpak. De casusbeschrijvingen leren u veel over de voetangels en klemmen waarmee u ongetwijfeld te maken krijgt.

### **Wat biedt het handboek niet?**

- Een blauwdruk die elke publieke dienstverlener kan overnemen en waarmee u direct antwoord heeft op al uw vragen. Vraagoriëntatie is een houding. Of een proces. De organisatie moet zich continu aanpassen aan veranderende vragen van de klanten. Alleen dan kan een blijvende kwaliteitsverbetering worden bereikt.
- Een antwoord op de vraag hoe vanuit individuele vragen van burgers een bijpassend dienstenaanbod moet worden samengesteld (de indicatiestelling of intake). Het gaat in het handboek om de inrichting van loketten op basis van vraagpatronen.

- Een handleiding hoe u uw organisatie kunt veranderen. Het stappenplan in het handboek stopt op het moment dat de loketplannen geïmplementeerd moeten worden. De loketinrichting staat centraal, niet de vraag hoe dat het beste kan worden gerealiseerd. De daadwerkelijke implementatie valt buiten het bestek van dit handboek.

### **Hoe is dit handboek tot stand gekomen?**

Dit handboek is geschreven in opdracht van het programmabureau OL2000 door vier onderzoeksinstituten: IVA, B&A-groep, Universiteit Twente en SGBO.

De redactie is in handen geweest van het programmabureau zelf. Hierbij heeft de begeleidingsgroep een belangrijke rol gespeeld. Zij hebben het handboek getoetst op bruikbaarheid. In deze begeleidingsgroep waren de volgende pilotgemeenten vertegenwoordigd: Utrecht, Meppel, Delft, Emmen en Alphen aan de Rijn.

De verantwoordelijkheid voor de inhoud ligt volledig bij het Programmabureau.

In het voorwoord is reeds gememoreerd dat de ontwikkelingen en uw inzichten verder gaan. Het Programmabureau houdt zich dan ook aanbevolen voor reacties uit het veld. Deze reacties zullen op welke manier dan ook, bekend worden gemaakt aan de hierboven beschreven doelgroep. Wellicht blijkt vervolgens een nieuwe versie van dit handboek met veel meer praktijkkennis nodig.

### **De structuur van het handboek**

#### *Fundament van het handboek*

In **hoofdstuk 1** leggen we uit dat de kwaliteit van overheidsdienstverlening kan verbeteren door uit te gaan van de vragen van de burger. Daarnaast leggen we een aantal begrippen uit, zoals bijvoorbeeld vraagpatronen en integratie van dienstverlening. Integratie van dienstverlening van verschillende aanbieders, zowel binnen- als buitengemeentelijk, in nieuwe loketten vergt een cyclisch proces. De ontwerpfase uit dit cyclisch proces staat in dit handboek centraal. De voor dit boek ontworpen methode daarvoor bestaat uit een drie-stappenmodel dat in Hoofdstuk 1 kort wordt beschreven. Dit hoofdstuk biedt het fundament voor de rest van het handboek.

#### *De kern van het handboek*

De uitwerking van de stappen-methode wordt in de hoofdstukken 2, 3 & 4 ter hand genomen.

**Hoofdstuk 2** beschrijft de eerste stap: het loketidee.

U krijgt inspiratie; de vonk slaat over. Er ontstaat een idee voor een geïntegreerd loket. Contouren en inhoud doemen op uit de mist.

**Hoofdstuk 3** behandelt stap twee: Wat hoort er in het nieuwe loket?

Het relatief abstracte idee uit stap 1 moet concreter worden gemaakt en er moet zicht komen op de op te nemen diensten en producten. Er wordt een inventarisatie van producten gemaakt en daarbij wordt aangegeven hoe en waarom bepaalde producten een plaats krijgen in het nieuwe loket.

**In hoofdstuk 4** treft u de derde te zetten stap aan: zijn we compleet?

Vraagpatronenonderzoek moet inzicht verschaffen in de vraag of we op het goede spoor zitten. Onderdeel van deze stap is het actief betrekken van de burger om tot verfijning en uitbreiding van de loketinrichting te komen.

#### *Implementeren*

Tot slot gaat **hoofdstuk 5** kort in op de implementatie van een nieuw loket. Hoewel uitgebreide aandacht voor dit onderwerp buiten het bestek van dit boek valt, geven we hier toch alvast een aantal tips die voortkomen uit de cases en uit ander voor dit boek verzameld materiaal.

#### *De bijlagen*

**Bijlage 1** is bijzonder praktisch voor iedereen die direct aan de slag wil.

Zes concept-loketten zijn nader uitgewerkt. Per loket is schematisch weergegeven welke mix van diensten en producten passen bij de vraagpatronen van de burger. Het biedt ondersteuning in alle drie de stappen (hoofdstukken 2, 3 en 4).

**Bijlage 2 en 3** bieden voorbeelden van productenlijsten u kunt deze in stap 2 gebruiken.

**Bijlage 4 en 5** bevatten twee voorbeelden van enquêtes die u bezoekers en baliemedewerkers kunt afnemen. Ze vullen stap 3 aan (hoofdstuk 4).

**Bijlage 6** beschrijft de stand van zaken in een aantal praktijkgevallen. We beschrijven van vijf gemeenten hoe zij bezig zijn vanuit vraagoriëntatie te komen tot geïntegreerde dienstverlening. Deze bijlage biedt inspiratie, voorbeelden en een algemene ondersteuning voor de ontwerp-cyclus om te komen tot loketintegratie.

**Bijlage 7** bevat de begrippenlijst. De belangrijkste begrippen die in het handboek worden gebruikt staan alfabetisch op een rijtje.

**Toelichting schema van de binnenflap.**

De structuur van het handboek is op de binnenflap schematisch weergegeven. U leest het schema van boven naar beneden.

- De hoofdstukken zijn vormgegeven door gele rechthoeken.
- De bijlagen zijn als licht blauwe bollen links en rechts van de hoofdstukken weergegeven.
- De drie fasen van de loket-ontwerpcyclus zijn als achtergrondvlakken weergegeven.
- De dikke pijlen geven de opbouw van het handboek weer/
- De dunne pijlen in de tekening verwijzen naar de bijlagen. U kunt hierdoor in een oogopslag zien welke bijlage u bij welke hoofdstukken kunt gebruiken.





# Hoofdstuk I.

## De logica van de burger is bepalend

	pag.
<b>I.1 Inleiding</b>	3
<b>I.2 Servicekwaliteit</b>	3
<b>I.3 Fragmentatie als kernprobleem</b>	4
<b>I.4 Concentratie, integratie en herdefinitie van de dienstverlening</b>	7
<i>Het eerste stadium: concentratie van de dienstverlening</i>	7
<i>Het tweede stadium : integratie van de dienstverlening</i>	7
<i>Het derde stadium: herdefinitie van de dienstverlening</i>	9
<b>I.5 Loketinrichting op basis van vraagpatronen</b>	10
<b>I.6 Werken met vraagpatronen</b>	14
<b>I.7 Uitgangspunten voor het clusteren van de dienstverlening</b>	15
<i>Drie clusteringprincipes:</i>	15
1. <i>Clusteren vanuit de probleemsituatie van de afnemer</i>	15
2. <i>Clusteren vanuit een klantcategorie (of doelgroep)</i>	15
3. <i>Clusteren vanuit de aard van de dienst</i>	15
<i>Welk clusterprincipe kiezen?:</i>	16
1. <i>Overwegingen bij het clusteren vanuit de probleemsituatie van de afnemer</i>	16
2. <i>Overwegingen bij het clusteren vanuit een klantcategorie (of doelgroep)</i>	17
3. <i>Overwegingen bij het clusteren vanuit de aard van de dienst</i>	17
<i>Clusterprincipes in de OL2000-pilots</i>	18
<b>I.8 Loketintegratie in drie fasen</b>	19
<i>Fase 1 Monitoren</i>	19
<i>Fase 2 Ontwerpen</i>	19
<i>Fase 3 Implementeren</i>	20
<b>I.9 Fase 1 Monitoren</b>	20
1 <i>De klant</i>	20
2 <i>De aanbieder</i>	21
3 <i>Het aanbod</i>	22
<b>I.10 Fase 2 Het ontwerpen van geïntegreerde loketten</b>	22
<i>Het drie-stappenplan</i>	22
<i>Stap 1. Het loketidee</i>	22
<i>Stap 2. Wat hoort er in het nieuwe loket</i>	23
<i>Stap 3. Zijn we compleet?</i>	23
<b>I.11 Fase 3 Implementatie</b>	24
<b>I.12 Tot Slot</b>	25



# I. De logica van de burger is bepalend

*In dit hoofdstuk wordt uitgelegd dat de kwaliteit van de dienstverlening van de overheid kan verbeteren door meer uit te gaan van de vragen van de burger. Het onderkennen van vraagpatronen is daarbij van groot belang. Op basis van die vraagpatronen kunnen nieuwe loketten worden ontworpen, die tegemoet komen aan de probleembeleving van de burger.*

## I.1 Inleiding

Dit handboek gaat over de dienstverlening van de (semi)overheid aan de burger<sup>1</sup>. Meer in het bijzonder gaat het over de vraag hoe de dienstverlening beter kan worden toegespitst op de vragen van de burger. Maar wat betekent dat: toespitsen op de vragen van de burger? En wat is eigenlijk het probleem met de huidige werkwijze van de overheid als dienstverlener?

## I.2 Servicekwaliteit

Iedere burger weet waar hij een paspoort kan halen en hij is doorgaans redelijk tevreden over het resultaat. Het ‘klaar-terwijl-u-wacht-principe’ is al in veel gemeenten ingevoerd. Uit dit voorbeeld blijkt dat de klant binnen de publieke dienstverlening een steeds prominere rol heeft gekregen. Maar het kan altijd nog beter. Zo worden er bij de verstrekking van paspoorten in de zomer bijvoorbeeld uitzendkrachten ingezet om de wachttijden te bekorten. Langere openingstijden van de loketten en balies vallen onder dezelfde categorie. Op dit soort manieren wordt nog beter ingespeeld op de wensen van de afnemer. Over een breed front zien we dat organisaties in de publieke sector eraan werken om de servicekwaliteit op een hoger plan te brengen. Tal van gemeenten hebben initiatieven ondernomen. We noemen het Utrechtse project “Klagen = Goud”, de certificering van diensten in de gemeente Stadskanaal en het project Integrale Kwaliteit in de gemeente Heteren. Het zijn drie voorbeelden van gemeenten die het belang van servicekwaliteit hebben onderkend.

Ook de inzet van de Kwaliteitsmonitor Overheidsdienstverlening in een groot aantal gemeenten laat zien dat deze beweging niet beperkt is tot de zojuist genoemde gemeenten<sup>2</sup>.

- 
- 1 In dit handboek gebruiken we de termen burger, klant, afnemer, cliënt en consument door elkaar. Een burger kan ook een ondernemer zijn en een bedrijf is ook een afnemer.
  - 2 Met behulp van de Kwaliteitsmonitor Overheidsdienstverlening kunnen gemeenten een gedetailleerd beeld krijgen van de sterke en zwakke plekken van haar dienstverlening. Het ministerie van Binnenlandse Zaken en de VNG hebben daarvoor een handboek laten ontwikkelen. Dit is verkrijgbaar bij het ministerie van Binnenlandse Zaken (070 - 302 68 12).

Ook niet-gemeentelijke dienstverleners, denk bijvoorbeeld aan de Belastingdienst, werken hard aan de verbetering van de servicekwaliteit.

### 1.3 Fragmentatie als kernprobleem

Werken aan servicekwaliteit is pas een eerste stap. Het gaat dan nog vooral om de verbetering van de levering van enkelvoudige producten. En uit onderzoek is gebleken dat de burgers over de kwaliteit daarvan over het algemeen redelijk tevreden zijn.

Indien er evenwel sprake is van *complexe producten en diensten* valt er nog veel te verbeteren. Het gaat dan om producten waarbij diverse onderdelen van een publieke organisatie en zelfs meerdere organisaties een rol spelen. De dienstverlening is dan vaak gefragmenteerd over verschillende organisaties of organisatieonderdelen. Het gevolg hiervan is dat burgers de weg kwijtraken in het oerwoud van regels. Een belangrijk effect voor de overheid is dat de doelgroepen van beleid niet worden bereikt.

---

#### Voorbeeld

*Een vrouw van 45 jaar gaat scheiden. Haar 3 kinderen van 13, 15 en 17 zitten op de middelbare school. Zij is gedwongen om van de echtelijke koopwoning naar een huurwoning te verhuizen. Omdat er in haar dorp alleen dure nieuwbouwwoningen zijn, heeft zij recht op huursubsidie van f 250,— per maand. Zij heeft lagere school gehad en 2 jaar huishoudschool. Tot haar huwelijk heeft zij veel soorten ongeschoold werk gedaan.*

*Door jarenlange mishandeling in haar huwelijk heeft zij veel (psychische) klachten (duizelig, hoofdpijn, gauw moe, kortademig, maagpijn). Haar leeftijd, afgebroken opleiding en gezondheidstoestand bieden weinig tot geen kans op werk.*

*Zij heeft een nieuwe bril gekocht. Behalve bijziend is ze sinds kort ook verziend. Zij heeft dubbel focus glazen nodig. Kosten f 700,—.*

*Bij een stoeipartij met een vriendje gaat de net nieuwe bril van één van de kinderen kapot. Er moet een nieuwe gekocht worden. Kosten f 300,—. Zowel zijzelf als de kinderen zijn lid van een sportvereniging. De gemeente vergoedt deze kosten in het kader van de regeling voor deelname aan het maatschappelijk verkeer (reductieregeling) tot een maximum van f 200,— per persoon.*

*De gemeente heeft voor minima een regeling voor gedeeltelijke vergoeding van de kosten voor kinderen op de middelbare school. Per kind bedraagt deze vergoeding f 500,— per schooljaar.*

Alles bij elkaar heeft deze vrouw recht op:

- bijstand
- bijzondere bijstand (f 1.000,— voor 2 brillen)
- huursubsidie f 3.000,— per jaar

- kwijtschelding van gemeentelijk belastingen f 700,—
- reductieregeling f 800,—
- regeling studietoelage f 1.500,—

TOTAAL f 7.000,— per jaar

*En dan nu de praktijk!*

*Bij de woningcorporatie wordt een woning gehuurd. Er wordt niet verteld dat zij recht heeft op huursubsidie. Omdat zij altijd een eigen woning heeft gehad is zij niet bekend met deze regeling en vraagt het niet aan.*

*Bij het loket Werk & Inkomen wordt bijstand aangevraagd. Dit is ook het loket om bijzondere bijstand aan te vragen. Omdat zij niet weet dat brillen voor vergoeding in aanmerking komen, vraagt zij dit niet aan.*

*Kwijtschelding van belasting moet bij de afdeling belasting van de gemeente aangevraagd worden. Ze vermoedt dat ze er wel recht op heeft, maar ziet op tegen de rompslomp en de opnieuw vernederende ervaring om al haar gegevens op tafel te leggen. Ze vraagt niet aan. Als ze het wel gedaan had, was haar misschien ook verteld over de reductieregeling, waarvan ze het bestaan niet kende en die op dezelfde afdeling wordt uitgevoerd. Ook van die regeling wordt dus geen gebruik gemaakt.*

*Bij de afdeling onderwijs van de gemeente kan men de regeling studiekosten aanvragen. In juni wordt dit éénmalig in het gemeentelijk huis-aan-huis-blad vermeld. Deze informatie leest zij toevallig niet. Zij vraagt dus niet aan.*

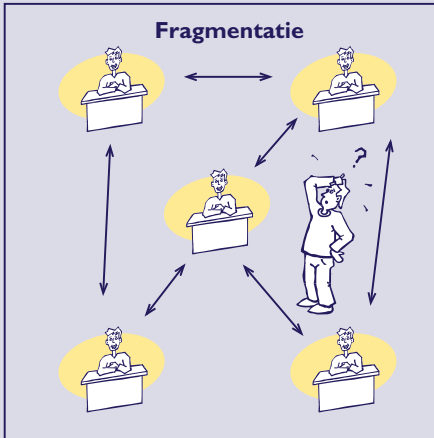
*Al met al ontvangt mevrouw dat jaar f 7.000,— minder dan waarop zij recht heeft. Omdat zij voor haar scheiding een modaal inkomen gewend was, lukt het haar niet zich snel aan te passen aan haar nieuwe inkomenssituatie. Na een jaar heeft zij veel schulden gemaakt. Het begin van een negatieve spiraal...*

---

De effectiviteit van overheidsmaatregelen is in het geding. De overheid roept allerlei regelingen in het leven om maatschappelijke problemen te bestrijden. De wijze waarop de burgers van deze regelingen gebruik kunnen maken, is evenwel niet bepaald optimaal. Hierdoor worden gestelde doelen ook lang niet altijd bereikt. Dat gaat niet alleen op voor de in het voorbeeld geschetste 'armoedeproblematiek'.

Er zijn legio voorbeelden te geven van bedrijven die in hun ontwikkeling gestoord worden door onnodige bureaucratische rompslomp.

Eenzelfde verhaal kan verteld worden over de *collectieve diensten*. Het gaat dan om diensten als 'veiligheid in de wijk' of de 'verzorging van het groen'. Ook bij deze vormen van dienstverlening zijn diverse organisaties betrokken: de



gemeente, de politie, de wijkvereniging, de woningbouwcorporatie of de GGD. De burger heeft bij dit soort zaken meestal geen duidelijk aanspreekpunt, weet niet bij welke instantie hij moet aankloppen en de samenwerking tussen de diverse partijen laat vaak te wensen over.

*Fragmentatie* is een belangrijke oorzaak van de gebrekkige effectiviteit van het overheidsoptreden en van het soms te lage doel(groep)bereik. De dienstver-

lening van de verschillende organisatie-onderdelen richt zich namelijk niet op een probleem van de burger maar op een deelaspect daarvan. Dat heeft te maken met de verkokerde manier waarop de organisatie werkt. Oplossingen voor problemen en antwoorden op vragen komen verkokerd tot stand en worden daarom ook verkokerd, gefragmenteerd, aangeboden. Fragmentatie is het kernprobleem<sup>3</sup>.

### **De horecaondernemer, een voorbeeld**

#### **Deel I De fragmentatie in de praktijk**

*Fragmentatie als probleem laat zich goed illustreren aan de hand van het starten van een horecaonderneming.*

*De horecaondernemer in spe zal naast het vinden van financiering, ook te maken krijgen met de overheid. De overheid in haar rol als beheerder van de openbare ruimte, als beschermer van orde en veiligheid, als verstrekker van subsidies, maar vooral ook de overheid als afgiftepunt van vergunningen: milieuvergunningen, vestigings- en horecavergunningen. En dan zijn er nog zo'n 20 andere plaatselijke verordeningen. Vrijwel iedere vergunning wordt verstrekt door een aparte afdeling, met ieder een eigen loket en vaak ook nog in verschillende gebouwen.*

*Een startende horecaondernemer in een gemeente als Amsterdam kan pas na het bezoeken van 14 loketten de eerste fusten bier bestellen.*

<sup>3</sup> Naast de fragmentatie is ook de complexiteit van de procedures een oorzaak dat mensen afhaken. Zo bleek onlangs bij de hoorzittingen van de Vaste Kamercommissie voor Sociale Zaken dat mensen, die zich bij de gemeentelijke sociale dienst hadden gemeld voor een uitkering in het kader van de bijzondere bijstand, gedurende het intake-traject afhaken. Zij wisten weliswaar dat deze regeling bestond en dat ze daar gebruik van zouden kunnen maken. Maar ze verschenen niet meer op de vervolgspraak, omdat de stapel in te vullen formulieren en mee te brengen papieren als te omvangrijk en te ingewikkeld werd ervaren.

Daarnaast kunnen zaken meespelen als 'ons soort mensen houdt de hand niet op'. Die groep ziet bewust af van de vraag.

Deze fragmentatie moet worden doorbroken. Publieke dienstverleners zullen zich moeten bezinnen op maatregelen om potentiële klanten beter ten dienste te kunnen staan.

Natuurlijk is hier al over nagedacht. Met bijvoorbeeld informatiepunten en accountmanagers-concepten als resultaat. Een andere oplossing biedt de clustering van diensten in één loket. Hierop richt *Overheidsloket 2000* zich. Als het om clustering van diensten gaat, worden de volgende ontwikkelingsstadia onderscheiden: concentratie, integratie en herdefinitie van de dienstverlening.

## 1.4 Concentratie, integratie en herdefinitie van de dienstverlening

Het denken over de wijze waarop een organisatie het probleem van de fragmentatie kan aanpakken, ontwikkelt zich in drie stadia. Hieronder worden ze kort beschreven.

### Het eerste stadium: concentratie van de dienstverlening

Het onder één dak brengen van balies en loketten wordt beschouwd als het eerste stadium. Om dat mogelijk te maken moet doorgaans 'een knip' worden gemaakt tussen front-offices (balie) en back-offices (vakafdeling). In het back-office blijft de beleidsvoorbereiding, is de vakinhoudelijke kennis aanwezig en worden met name de meer complexe problemen afgehandeld. De directe dienstverlening wordt losgeweekt van het back-office en als front-office overgebracht naar een aparte balie.

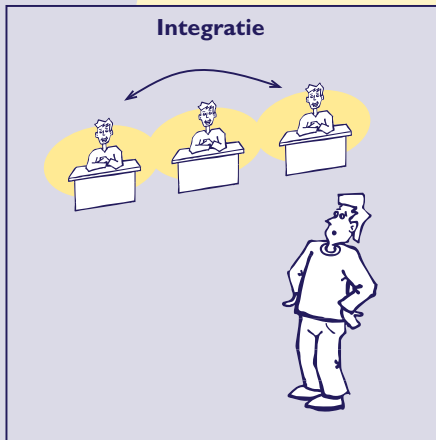
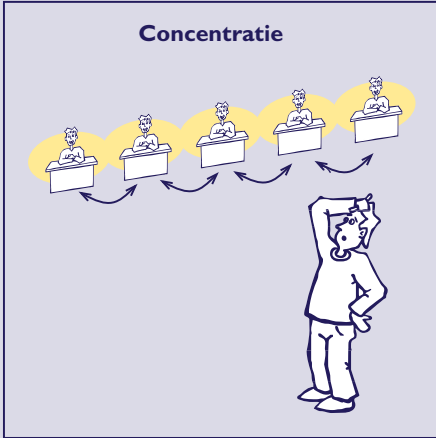
De front-offices van verschillende afdelingen worden vervolgens vaak onder één dak samengebracht. Deze *concentratie*-fase resulteert in clusters als 'centrale balies', gemeentewinkels, publieksbureaus en stadswareshuizen. De dienstverlening van de diverse back-offices wordt weliswaar onder één dak aangeboden, maar de producten staan nog altijd los van elkaar. Zij worden alleen *naast* elkaar aangeboden.

In vrijwel iedere gemeente wordt op dit moment in meerdere of minder mate de dienstverlening op deze wijze geconcentreerd (zie ook bijlage 6 met de casusbeschrijvingen).

### Het tweede stadium: integratie van de dienstverlening

In een volgende stap worden de diensten en de daarmee samenhangende werkprocessen geïntegreerd. Diensten die vanuit het perspectief van de afnemer logisch met elkaar samenhangen worden vanuit één front-office, geïntegreerd, afgestemd op elkaar, aangeboden.

De scheiding tussen front-office en back-office is hiermee groter dan in het stadium van concentratie.





Het gaat er in dit tweede stadium ook uitdrukkelijk om dat niet alleen diensten van de (lokale)overheid in dit geïntegreerde loket worden aangeboden, maar ook relevante diensten van andere publieke dienstverleners. En eventueel ook private instellingen.

Wanneer het stadium van concentratie precies overgaat in dat van integratie is in de praktijk lastig vast te stellen. Het gaat meer om een conceptueel verschil. Bovendien blijken publieke dienstverleners direct een sprong te kunnen maken van gefragmenteerd naar geïntegreerd werken (zie ook bijlage 6 met de casusbeschrijvingen).

### **Het derde stadium: herdefinitie van de dienstverlening**

Integratie van dienstverlening hoeft niet het eindpunt te zijn in het traject naar betere dienstverlening vanuit het perspectief van de klant. In de integratiefase is het bestaande dienstenaanbod nog maatgevend. Als er eenmaal sprake is van integratie zal duidelijk worden dat er overlap in producten bestaat. Dan blijkt ook dat op het eerste gezicht vreemde combinaties van producten met elkaar samenhangen en dat er vanuit het perspectief van de afnemer producten aan het dienstenpakket ontbreken. Dat is allemaal niet zo verbazingwekkend. Want de geïntegreerd aangeboden diensten zijn voornamelijk tot stand gekomen vanuit de bestaande gefragmenteerde organisatie.

Een logische vervolgstap is daarom de *herdefinitie* van het productenaanbod. Door het front-office worden vanuit de vragen en behoeften van de afnemers de (nieuwe) diensten gedefinieerd. Het front-office kan daarbij signalen afgeven aan de verschillende back-offices. In een uiterste situatie zou het front-office deze signalen zelfs, gebruikmakend van een bepaalde mate van zelfstandigheid, kunnen omzetten in nieuw beleid. Duidelijk is wel dat dit stadium raakt aan het primaat van de politiek. In een dergelijke situatie wordt het front-office immers een dominant onderdeel van de organisatie.

In dit handboek houden we ons verder *niet* bezig met het stadium van de herdefinitie van de dienstverlening. Het stadium integratie staat centraal.

---

## **De horecaondernemer, een voorbeeld**

### **Deel 2 Concentratie, integratie en herdefinitie**

#### *Concentratie*

*De dienstverlening vindt bij geconcentreerde loketten in wezen nog steeds gefragmenteerd plaats.*

*De horecaondernemer moet nog altijd verschillende loketten langs. Hij hoeft alleen niet meer naar verschillende locaties. De balies zijn weliswaar dichter bij elkaar gebracht, maar*

voor iedere dienst moet hij zich nog wel aan een ander loket vervoegen.

#### *Integratie*

*De horecaondernemer is met een geïntegreerd loket goed geholpen. Als het horecaloket over alle relevante horeca-informatie beschikt en hij alle vergunningen en subsidies daar kan aanvragen, scheelt dat al gauw het bezoek aan 13 loketten. Dat levert een significante verbetering van de dienstverlening op. Ook al kan wellicht niet alles direct aan de balie worden afgehandeld, omdat nu eenmaal de paraaf van anderen nodig is en er het een en ander moet worden gecontroleerd. En zelfs als de horecaondernemer op sommige van zijn vragen nul op het rekest krijgt. Belangrijk is dat de horecaondernemer er van overtuigd kan worden dat bij dat ene loket alle mogelijkheden zijn bekeken en dat niet achteraf blijkt dat hij zich beter ergens anders met zijn verhaal had kunnen melden.*

#### *Herdefinitie*

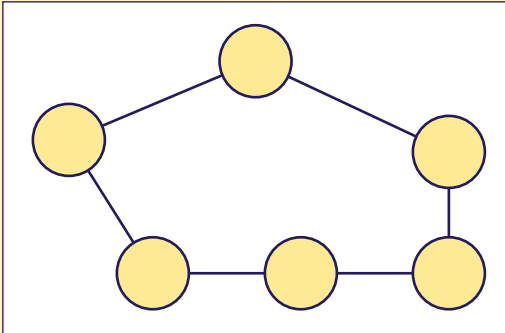
*Op basis van de behoefte van de horecanemer wordt binnen het front-office nagedacht over de wijze waarop thans de verschillende producten aan hem worden aangeboden. Zo lijkt het voor wat betreft de noodzakelijke vergunningen logischer om deze samen te voegen tot een nieuwe 'horecavergunning'. Het front-office geeft daarom aan dat er een nieuw product gemaakt kan/moet worden.*

## 1.5 Loketinrichting op basis van vraagpatronen

In dit handboek staat de vraag centraal hoe we loketten kunnen inrichten die meer recht doen aan de vragen én achterliggende problemen, situatie of wensen van de afnemers. Het kernbegrip hierbij is het *vraagpatroon*. Een vraagpatroon is een complex van samenhangende vragen die vanuit de positie van de afnemer logisch bij elkaar horen.

Overigens zal het vaak zo zijn dat een afnemer niet in staat is om zijn probleemsituatie via duidelijke vragen te verwoorden. Niet zo verwonderlijk, want als je niet wéét dat je recht op bijzondere bijstand hebt, vraag je dat ook niet aan.

Dit noemen we de *latente vraag*: omdat je niet weet dat een dienst of product er is, vraag je er ook niet naar. De im- en expliciete vragen van een vraagpatroon verwijzen direct of indirect naar producten van verschillende organisatieonderdelen en organisaties. De loketten nieuwe stijl moeten een afspiegeling vormen van deze vraagpatronen. Alle producten die aansluiten op een bepaald vraagpatroon moeten zoveel mogelijk aan één en hetzelfde loket worden afgehandeld.



Figuur 1.1 Schematische weergave vraagpatroon van een afnemer

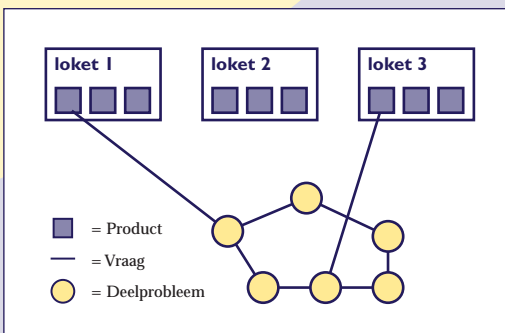
Aan de hand van de zojuist onderscheiden stadia fragmentatie, concentratie en integratie illustreren we hier het begrip vraagpatronen nog eens op een andere manier.

In figuur 1.1 is een vraagpatroon schematisch weergegeven.

De bolletjes stellen de onderdelen van een probleem of wens voor. Een afnemer hoeft zich niet van alle onderdelen van zijn probleem bewust te zijn. Dit is de latente vraag. Op basis van het vraagpatroon zal een afnemer een concrete vraag aan de overheid stellen.

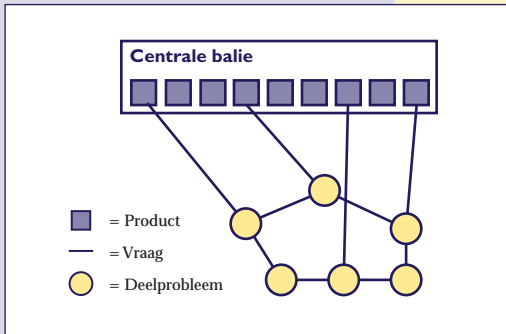
Bij een gefragmenteerd aanbod (figuur 1.2) moet de afnemer zelf zijn vraagpatronen ontrafelen en vervolgens om concrete producten van de gemeente vragen. Hij dient dus van tevoren al te weten wat hij wil (en moet) vragen, bij welke organisatie of organisatie-onderdeel hij moet zijn, op welke locatie en bij welk loket. En dan mag hij nog hopen dat hij geen vragen over het hoofd heeft gezien. Kortom, een aardige klus voor 'bureaucratische doe-het-zelvers'.

Gevolg van een dergelijke situatie is dat de overheid haar doelgroep niet en dus haar doelen niet bereikt en afnemers nuttige voorzieningen mislopen. Ook wordt bij een gefragmenteerd aanbod het probleem van de latente vraag niet opgelost.



Figuur 1.2 Vraagpatronen bij fragmentatie

Een stap in de goede richting is de centrale balie (figuur 1.3). Door de fysieke concentratie van loketten en producten treedt het supermarkteffect op: toeval-igerwijs ziet de afnemer andere producten die voor hem relevant (kunnen) zijn. Deze ongetwijfeld al betere dienstverlening is echter vooral op toeval gebaseerd. Nog steeds moet de afnemer zijn probleem zèlf vertalen naar diensten en producten die de gemeente aanbiedt.



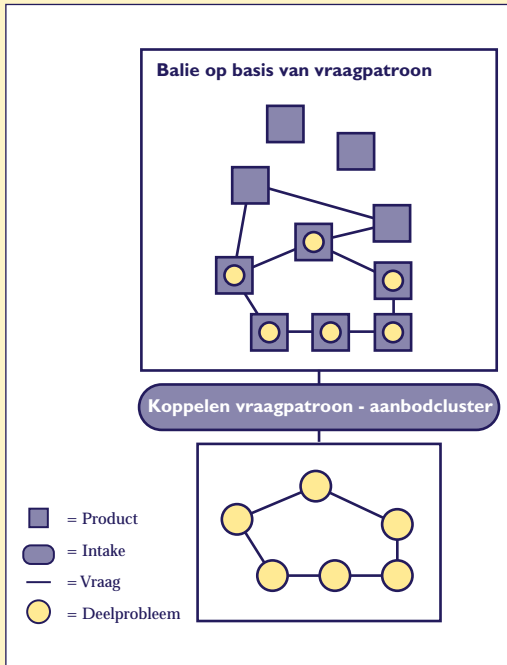
Figuur 1.3 Vraagpatronen bij concentratie

Bij integratie (figuur 1.4) gaat de gemeente niet meer uit van individuele producten, maar biedt zij groepen producten aan die logisch samenhangen met de problemen die in de samenleving spelen. Dit noemen we het aanbodcluster. Vanuit kennis over vraagpatronen in de werkelijkheid is bekend dat bepaalde producten met elkaar samenhangen. Het dienstenaanbod kan dus in een cluster worden aangeboden. Zo'n aanbodcluster vormt de representatie van een vraagpatroon.

De aan te bieden productclusters moeten een afspiegeling vormen van in de praktijk voorkomende vraagpatronen. Figuur 1.4 laat dit zien: de producten met de gele stip komen overeen met het vraagpatroon van de afnemer.

Dat het aanbodcluster groter is dan het vraagpatroon van een individuele afnemer is logisch: niet alle producten zijn voor iedereen nodig. Het aanbodcluster is tot stand gekomen door algemeen vraagpatronenonderzoek. Het omvat de producten die in *beginsel* bij elkaar passen vanuit het perspectief van de vrager. Voor een *individuele* afnemer zijn echter niet altijd alle producten uit het cluster relevant.

Uit figuur 1.4 blijkt ook dat sommige producten géén deel uitmaken van een aanbodcluster (het losse blauwe vierkant). Het gaat hier om enkelvoudige producten en diensten die aansluiten bij enkelvoudige vragen. Het aanvragen van een paspoort is daar een voorbeeld van. Daar is het werken met vraagpatronen niet zinvol.



Figuur 1.4. Vraagpatronen bij integratie

## De horecaondernemer, een voorbeeld

### Deel 3. Vraagpatroon van een horecastarter.

De bolletjes in de figuren 1.1 tot en met 1.4 schetsen het vraagpatroon van de beginnende horecaondernemer.

Het gaat dan om vragen over en het aanvragen van zaken als een hinderwetvergunning, een alcoholvergunning, precariorechten, openingstijden en een startsubsidie. Al dit soort zaken hangen samen met de wens om een horecabedrijf te beginnen.

Voor de overzichtelijkheid beperken we ons in dit handboek tot vraagpatronen met betrekking tot de publieke dienstverlening. Voor de afnemer zeker ook relevante vragen over financiering en ondernemingsplan komen hier daarom niet aan de orde.

In figuur 1.2 (fragmentatie) moet de horecaondernemer in spe zelf de loketten vinden voor bijvoorbeeld een hinderwetvergunning of de precariorechten. Hij wist al dat hij deze producten nodig had voor zijn bedrijf en met wat doorvragen komt hij bij de juiste loketten.

In figuur 1.3 (concentratie) ziet hij bij een loket waar hij toevallig langsloopt dat er startsubsidies zijn voor nieuwe bedrijven.

*In figuur 1.4 (integratie op basis van vraagpatronen) worden zijn problemen integraal opgelost. Niet alleen wordt de procedure voor de hinderwetvergunning in gang gezet, maar ook krijgt hij alle informatie over de precariorechten, de vergunningen voor openingstijden en de mogelijkheden van een startsubsidie.*

*Er wordt 'pro-actief' meegedacht en de horecaondernemer is beter geholpen dan hij vooraf had kunnen bedenken. Ook op zijn latente vraag over bijvoorbeeld de vergunning voor openingstijden, krijgt hij antwoord.*

*Het aanbodcluster in figuur 1.4 laat een groter geheel zien dan het vraagpatroon van deze individuele horecaondernemer. Niet alles wat mogelijk voor een horecaonderneming interessant is, blijkt in een concreet geval even opportuun. Een cafetaria zonder alcohol hoeft geen schenkingvergunning en een café zonder uithangbord hoeft geen precariorechten te betalen.*

*Moe van al dit vergunningengedoe is de horecastarter aan vakantie toe. Hij wil even naar het buitenland, richting zon en vraagt een paspoort aan. Dit staat verder los van zijn vraagpatroon als beginnend horecaondernemer. Het product paspoort wordt dan ook zonder aanbodcluster aangeboden ( het losstaande vierkantje in figuur 1.4).*

## 1.6 Werken met vraagpatronen

Vraagpatronen geven in de eerste plaats aan hoe de inrichting van loketten gestalte kan krijgen. Producten die verwijzen naar een bepaald vraagpatroon horen bij elkaar in één loket. Een tweede functie van vraagpatronen is belangrijk in de uitvoering. Kennis over de vraagpatronen en de bijbehorende producten maken het mogelijk om afnemers te wijzen op latente vragen die zij zouden kunnen hebben. Dit is het idee van 'pro-actieve' dienstverlening.

Het werken met vraagpatronen is complex. Vragen als 'wat houden vraagpatronen op een concreet gebied in?', 'wat zijn de grenzen?' en 'welke rol spelen latente vragen?' illustreren die complexiteit.

Een aantal problemen wordt aan de hand van een alledaags voorbeeld duidelijk. Stel je wilt een kantoor bij je huis bouwen, in de tuin. Dan ziet het vraagpatroon er ongeveer als volgt uit: je wilt een bouwvergunning hebben; omdat je ook een inrit wilt hebben, moet er een boom worden gekapt; je denkt ook wel in aanmerking te komen voor een energiesubsidie, omdat je zonnecollectoren op het dak zet; de elektriciteitsmaatschappij moet een tweede meter installeren; PTT Telecom moet voor een ISDN-aansluiting zorgen; en een aannemers-/schildersbedrijf heb je nodig voor de afwerking. Waar houdt het op? En tot hoever gaat de taak van de (lokale) overheid om 'iets' met dit vraagpatroon te doen?

Wat we goed voor ogen moeten houden is dat een vraagpatroon geen passende oplossingen voor een compleet probleem van een concrete afnemer kan bieden. Het vraagpatroon levert louter een lijst van mogelijk relevante producten en diensten op voor bepaalde vragen. Het aanbodpatroon dat past bij het vraagpatroon ‘verhuizen’ omvat bijvoorbeeld ook ‘aansluiting kabel-tv’, ook al komt het nog voor dat iemand helemaal geen TV heeft of liever gebruik maakt van een schotelantenne.

## 1.7 Uitgangspunten voor het clusteren van de dienstverlening

Het is de bedoeling, zo blijkt uit de eerdere paragrafen, het dienstenaanbod op basis van vraagpatronen in aanbodpatronen om te zetten. Voordat u aan deze gedetailleerde manier van opdelen begint is een grovere manier van clusteren aan te raden. Ook bij deze manier van het clusteren van het dienstverleningsaanbod is het van belang het perspectief van de afnemer als uitgangspunt te nemen. In deze paragraaf werken wij drie clusterprincipes uit die hieraan tegemoet komen.

### Drie clusterprincipes

#### 1. Clusteren vanuit de probleemsituatie van de afnemer

Bij dit clusterprincipe staat een (maatschappelijk) probleem of onderwerp centraal. Een cluster bestaat hier uit een verzameling producten en diensten die allemaal betrekking hebben op een duidelijk herkenbaar probleemveld of domein. Voorbeelden van dergelijke probleemclusters zijn ‘Bouwen & Wonen’, ‘Arbeid & Inkomen’ en ‘Zorg en Welzijn’. Iedere burger kan permanent of tijdelijk te maken hebben, respectievelijk krijgen, met dergelijke problemen en daarom bij het loket aankloppen.

#### 2. Clusteren vanuit een klantcategorie (of doelgroep)

Een tweede voor de hand liggende manier van clusteren is die rond doelgroep of cliëntcategorie. Een doelgroeploket biedt alle diensten en producten aan die voor de betrokken doelgroep van belang zijn. Een ouderenloket, een jongerenloket of een bedrijvenloket zijn voorbeelden van zulke loketten. De dienstverlening kan worden afgestemd op de specifieke omstandigheden of wensen van de doelgroep. Een jongerenloket zal zich bijvoorbeeld qua vormgeving wellicht anders presenteren dan een ouderenloket.

#### 3. Clusteren vanuit de aard van de dienst

Bij deze vorm gaat het om clustering volgens het principe van de aard van het product of de dienst. Het is bijvoorbeeld mogelijk om een subsidieloket

in te richten. Bij dat loket worden dan alle soorten subsidie-aanvragen afgehandeld.

### **Welk clusterprincipe kiezen?**

Voor elk van de clusterprincipes is iets te zeggen. Vanuit het oogpunt van integratie van dienstverlening op basis van vraagpatronen zijn vooral de eerste twee manieren van clustering interessant. In dit handboek gaan we zoveel mogelijk uit van clusteren naar probleemgebied. Dat is naar ons idee de meest zinnvolle manier van integratie van dienstverlening.

In sommige gevallen laten we bij wijze van voorbeeld een clustering naar doelgroep of naar soort dienstverlening zien. Dat is dan het geval bij doelgroepen die heel duidelijk vragen om een aparte behandeling. In een enkel geval is een loket ingericht op basis van de aard van de geleverde diensten. Het loket 'Financiën' (zie bijlage 1) is daar een voorbeeld van.

U kunt binnen uw gemeente zelf kiezen voor één of meer clusterprincipes om nieuwe loketten te ontwerpen. We stippen hier enige overwegingen aan die u bij uw keuze kunt hanteren.

## **I. Overwegingen bij het clusteren vanuit de probleemsituatie van de afnemer**

### *Herkenbare loketten*

Als het onderwerp of het probleemgebied zodanig wordt gekozen dat het verwijst naar een herkenbaar probleem, is het voor veel mensen direct duidelijk bij welk loket ze moeten zijn.

Dienstverlening is vaak gericht op mensen in een bepaalde situatie of met een bepaald probleem.

### *Doublures*

Clusteren naar probleemgebieden kan leiden tot doublures in het dienstenpakket. Bepaalde diensten passen namelijk in verschillende 'probleemloketten'. Huursubsidie past bijvoorbeeld zowel in een loket 'Bouwen & Wonen' als in een loket 'Werk & Inkomen'. Als het vanuit het perspectief van de klant wenselijk is dat het product binnen verschillende loketten wordt aangeboden, dan zijn doublures niet erg<sup>4</sup>. De burger is immers het uitgangspunt en niet de aanbieder. Overigens is de mate van overlap in het algemeen lager dan bij clustering naar doelgroep.

---

4 Voor de duidelijkheid: het gaat hier om doublures in het front-office en niet in het back-office.



## 2. Overwegingen bij het clusteren vanuit een klantcategorie (of doelgroep)

### *Herkenbaarheid*

De herkenbaarheid kan bij het clusteren vanuit doelgroepen zelfs hoger zijn dan bij probleemgerichte loketten. Bij een loket 65+ (of ouderen) is het bij uitstek duidelijk welke doelgroep daar wordt bediend. Dat is ook het geval bij het ondernemersloket, het gezinsloket of het jongerenloket. Een doelgroeploket maakt een specifieke aanpak van klanten mogelijk. Een ouderenloket kan zijn voorzien van speciale mogelijkheden met betrekking tot bereikbaarheid en assistentie.

### *Doublures*

Een belangrijk probleem bij deze vorm van clusteren is dat de meeste diensten niet specifiek voor een bepaalde klantcategorie zijn bedoeld. Iedereen, oud of jong, krijgt bijvoorbeeld te maken met dienstverlening op het gebied van zorg en welzijn. Deze diensten moeten dus zowel bij een ouderenloket als een jongerenloket worden aangeboden. Bovendien behoren mensen zelden tot één categorie en zijn alle vragen waarmee ze zich tot publieke dienstverleners wenden onder te brengen in één doelgroeploket. De klant is niet alleen huisvader, maar ook ondernemer en sporter. De overlap is in het algemeen groter dan bij het probleemgerichte clusterprincipe.

### *Risico stigmatisering*

Een ander bezwaar is de onbedoelde stigmatisering van de cliënten. Het kan voor klanten onwenselijk zijn zich voor huursubsidie te moeten vervoegen bij het loket ouderen, alleen omdat de leeftijdsgrens van 50 jaar is gepasseerd.

## 3. Overwegingen bij het clusteren vanuit de aard van de dienst

### *Herkenbaarheid*

Clustering van diensten naar hun aard kan in sommige gevallen interessant zijn. Dat is met name het geval op gebieden waar de klant weinig kennis heeft van de beschikbare concrete producten, maar wel een vage notie heeft dat hij een behoefte heeft aan dienstverlening op een bepaald gebied. Een loket 'Financiën', waar alle mogelijke financiële transacties (subsidiën, heffingen en belastingen) kunnen worden verricht is een goed voorbeeld.

### *Beperkt bruikbaar*

Het is voor veel onderwerpen de vraag of de klant volgens dit idee naar de overheid kijkt. Dit clusterprincipe is naar ons idee dan ook slechts voor een beperkt aantal domeinen bruikbaar.

Clustering volgens dit principe betekent ook dat diensten worden gesplitst die eigenlijk bij elkaar horen. Een loket 'Subsidies' kan iemand er op wijzen dat subsidie voor een zonnecollector in de tuin mogelijk is. Dat daarvoor ook een vergunning nodig is, valt weer onder het loket 'Vergunningen'. Vanuit het oogpunt van integratie van dienstverlening is dat onwenselijk.

#### *Hoge eisen aan baliemedewerker<sup>6</sup>*

Een ander probleem is dat de baliemedewerkers kennis moeten hebben van een breed veld. Dat stelt hoge eisen aan het niveau van de contact-ambtenaren.

### **Clusterprincipes in de OL2000-pilots**

Binnen de OL2000 pilots wordt geëxperimenteerd met de verschillende clusterprincipes.

Binnen de pilots 'Vastgoed' gaat het voornamelijk om projecten die als insteek een clustering naar probleemgebied hebben gekozen.

Binnen de pilots 'Ouderen & Gehandicapten', een typisch voorbeeld van clustering naar doelgroep, is een interessante verschuiving waar te nemen naar een probleemgerichte clustering. Veel van deze pilots zijn de loketinvulling aan het verbreden naar een 'Zorgloket'. De ervaring in deze pilots is dat de nadelen van clustering naar doelgroep zodanig zijn dat een clustering naar probleemgebied aantrekkelijker is.

In de pilots 'Ken uw Rechten', toch min of meer een clustering naar de soort dienstverlening, kiezen veel gemeenten nu ook voor een meer probleemgerichte clustering. Binnen het probleemgebied kan dan vervolgens de nadruk liggen op aspecten die samenhangen met rechten en plichten.

Zo heeft de Enschedese pilot betrekking op rechten en plichten op het gebied 'Bouwen & Wonen'. In Delft gaat het om het probleem 'Vestiging in Delft' (zie bijlage 6).

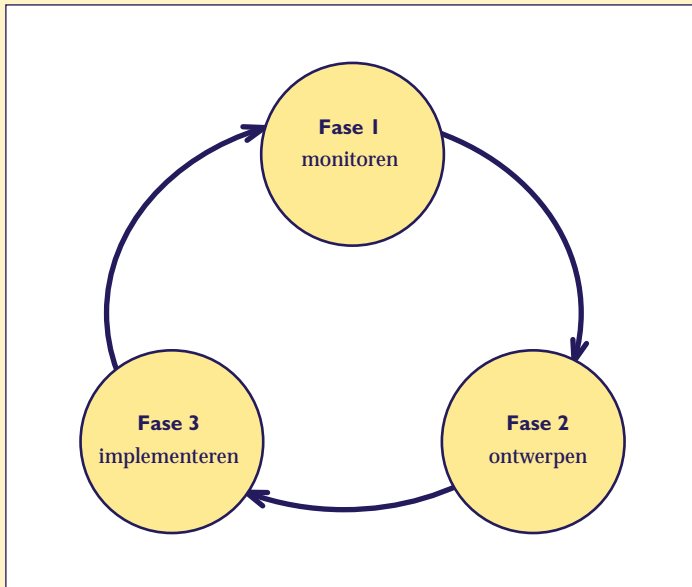
---

5 In het handboek zullen de termen baliemedewerker en medewerker front-office door elkaar worden gebruikt. En waar medewerker staat wordt ook medewerkster bedoeld. Maar dat had u natuurlijk al lang begrepen.

## 1.8 Loketintegratie in drie fasen

Nu we de basisbegrippen hebben verkend, presenteren we in deze paragraaf een drie-fasenmodel om tot de gewenste loketintegratie te komen. Fase 2 vormt de kern van dit handboek. In de hoofdstukken 2, 3 en 4 gaan we dieper op fase 2 in. Nu eerst het drie-fasenmodel.

De integratie van loketten is een cyclisch proces. Dit proces wordt in figuur 1.5 weergegeven.



Figuur 1.5 Loketontwikkeling als een cyclisch proces

### Fase 1 Monitoren

De start van het proces is de monitor-fase. De organisatie bedient haar klanten en let ondertussen op of de dienstverlening aansluit bij de wensen en behoeften van de omgeving.

### Fase 2 Ontwerpen

Als er signalen zijn dat de dienstverlening tekortschiet wordt de overgang naar fase 2. ingezet. In deze fase worden plannen gemaakt voor nieuwe loketten. Er wordt een idee voor een nieuw loket uitgewerkt in termen van een samenhangend pakket van diensten, dat theoretisch beter aansluit bij de wensen en behoeften van de omgeving.

### Fase 3 Implementeren

In de derde fase wordt het nieuwe loket ingevoerd in de organisatie. Organisatie-onderdelen worden volgens het plan uit fase 2 samengevoegd, de dienstverlening wordt werkelijk aangepast en de organisatie kan weer functioneren als voorheen. Daarmee komt fase 1 weer in zicht. De cyclus herhaalt zich.

We richten ons, zoals gezegd in dit handboek vooral op fase 2. In paragraaf 1.9 bieden wij een inleiding op deze tweede fase. De monitorfase komt nu eerst in paragraaf 1.8 aanbod en in paragraaf 1.10 gaan we kort in op de implementatiefase.

## 1.9 Fase I Monitoren

De cyclus impliceert dat we pas tot (her)ontwerp van loketten overgaan als er aanleiding is om de organisatie aan te passen. Hierop richt de monitorfase zich, waar we in deze paragraaf even op ingaan. We staan kort stil bij een aantal indicatoren die u kunt hanteren bij het vaststellen van de kwaliteit van de huidige dienstverlening.

Deze indicatoren kunnen op drie niveaus worden gezocht: de klant, de aanbieder en het aanbod.

### I. De klant

De klant is een voor de hand liggende bron van aanwijzingen dat er iets niet goed zit. De registratie van klantoordelen kan dan ook belangrijke indicaties geven aan een niet optimaal functionerende organisatie. De 'inbreng' van de klant kan op verschillende manieren worden gebruikt.

#### Verzamelen klachten

De burger wordt gewezen op de mogelijkheid zijn onvrede met de gang van zaken, de werkwijze, de behandeling, etc. kenbaar te maken aan de organisatie.

Dit vraagt om een actieve houding van de organisatie. Dat betekent dat er formulieren moeten zijn, een procedure van afhandeling, terugkoppeling naar de klager (als die dat wenst) en dat de organisatie vervolgens ook werkelijk iets doet met de klacht.

Zelfs deze meest basale stap kan bedreigend zijn voor de organisatie. Kritiek krijgen op je eigen functioneren is nooit leuk, maar als je het beter wilt doen wel strikt noodzakelijk.

Een klachtenregistratie levert veel informatie op over de meest voorkomende en vaak meest schrijnende problemen. Een klachtenregistratie geeft slechts een eenzijdig beeld. Klachten zijn immers per definitie negatief en leveren dus geen informatie op over wat juist wel wordt gewaardeerd. Een tweede probleem is dat klagers niet per se representatief zijn. Veel mensen klagen nooit, wat er ook mis gaat. Bovendien is het soms lastig om uit de klachten precies op te maken wat er nu precies aan schort: gaat het om het resultaat van de dienstverlening (een afwijzing) of gaat het om de manier waarop iets is gebeurd?

### **Klantenonderzoek**

Door middel van steekproeven of het systematisch benaderen van klanten van een organisatie (onderdeel) kan op een meer representatieve wijze informatie worden vergaard. Ook is het dan mogelijk een beeld te krijgen over de tevredenheid van de klanten. In de meest uitgebreide vorm spreken we in dit kader over onderzoeken zoals de in opdracht van het ministerie van Binnenlandse Zaken ontwikkelde 'kwaliteitsmonitor'. Deze monitor biedt u een mogelijkheid systematisch naar de dienstverlening te kijken.

### **Burgerpanel**

In sommige gemeenten wordt gebruik gemaakt van een burgerpanel (zie bijvoorbeeld in bijlage 6 de casus Dordrecht). 'Gewone' burgers, professionele en semi-professionele afnemers van diensten en producten kunnen worden uitgenodigd om deel te nemen aan een panel op een bepaald terrein van dienstverlening. De taak van het panel is om mee te denken over de dienstverlening en over de organisatie daarvan.

Een eerste aanzet tot een burgerpanel kan worden gevormd door prijsvragen in de trant van 'wat doen wij fout en waarom weet u het beter?'.

## **2. De aanbieder**

Niet alleen de klant denkt na over wat er mis gaat in de dienstverlening. Ook de aanbieders zelf kunnen hier goede ideeën over hebben. Niet alleen zijn zij zelf vaak ook klant van de overheid en kunnen zij vanuit die optiek hun eigen functioneren beoordelen, maar zij hebben ook veel materiekkennis die hen in staat stelt om lacunes zichtbaar te maken.

De loketambtenaren worden geconfronteerd met de klanten en met de problemen die de klanten naar voren brengen. Zij hebben dus als het goed is een beeld van het functioneren van hun organisatie. Waar het in een aantal gevallen aan ontbreekt is het gebruik van deze kennis. De kennis en ervaring van de bij de dienstverlening betrokken ambtenaren, zowel aan het loket als daarachter, kan actief worden gebruikt als indicator voor de kwaliteit van het aanbod.

### 3. Het aanbod

Het onderbenutten of niet gebruiken van het aanbod is een belangrijke indicator van hoe klanten de dienstverlening van een organisatie ervaren. Vanuit algemene kerngegevens over de gemeentelijke populatie kan men afleiden wat de vraag naar een bepaalde dienst zou moeten zijn. Als die vraag achterblijft op de verwachting kan dat een aanwijzing zijn dat er iets mankeert aan de wijze waarop de diensten worden aangeboden.

Zo zijn de woonlasten van huurders in een gemeente bekend. Voor een deel geldt dat ook voor de inkomens van de betrokken huurders. Uit een confrontatie van die twee gegevens zijn in een aantal gevallen conclusies te trekken ten aanzien van het te verwachten beroep op huursubsidie. Als de praktijk achterblijft bij de verwachting, kan dat iets zeggen over de kwaliteit van de dienstverlening.

Overigens zijn er vele redenen te noemen voor onderbenutting en niet-gebruik, maar één ervan is onbekendheid bij de doelgroep. Dat kan bijvoorbeeld veroorzaakt worden doordat de dienst wordt aangeboden bij het verkeerde loket. Een systematische analyse van het aanbod en de kenmerken van de populatie kan op dit soort problemen wijzen.

Naast deze indicatoren zijn er uiteraard andere redenen waarom de organisatie moet worden aangepast. Herbezinning op taken, bezuinigingen, decentralisatie, centralisatie; het kan allemaal een rol spelen.

Wat ook de reden is om van de eerste fase uit de cyclus naar het tweede te gaan, de vraag die we nu moeten stellen is: hoe komen we tot nieuwe loketten?

## 1.10 Fase 2 Het ontwerpen van geïntegreerde loketten

Het ontwerpproces bestaat uit drie stappen: idee, eerste invulling en compleet maken. Hier behandelen we dit in vogelvlucht. In de volgende drie hoofdstukken worden de drie stappen nader uitgewerkt.

Na het doorlopen van de drie stappen beschikt u over conceptloketten met de daarbij behorende diensten en producten.

### Het drie-stappenplan

#### Stap 1 Het loketidee

In stap 1 worden loketideeën verzameld uit een aantal bronnen. Daarna worden deze ideeën getoetst aan een aantal criteria.

Voor deze stap zijn nodig: klachten en opmerkingen van afnemers, brainstormsessies met (balie)medewerkers van de eigen organisatie, voorbeelden van andere loketten en de piramide van loketideeën die gepresenteerd wordt in hoofdstuk 2.

Het resultaat van deze eerste stap is dat u beschikt over één of meer loketideeën met steeds een beschrijving op hoofdlijnen van de inhoud van het loket.

### **Stap 2 Wat hoort er in het nieuwe loket?**

In stap 2 wordt nauwkeurig bepaald wat er in het loket thuishoort op basis van de huidige producten en diensten. Daarbij moet goed worden gezien welke andere organisaties diensten kunnen leveren voor het loket. De bronnen voor het bepalen van de invulling zijn: het totale dienstenpakket van de gemeente, het dienstenpakket van andere organisaties en de uitwerking van de voorbeeldloketten uit bijlage 1.

Het resultaat van stap 2 is een eerste selectie van het dienstenaanbod van het nieuwe loket.

### **Stap 3. Zijn we compleet?**

In de laatste stap wordt het ingevulde loket getoetst aan de resultaten van vraagpatronenonderzoek. Het is dus zaak om in deze stap een dergelijk onderzoek te doen. Daarbij kan gekozen worden uit (een combinatie van) methoden. Bovendien zal het uitgewerkte loketidee afgestemd worden op de lokale situatie.

Op basis hiervan kan de inhoud (het aanbod) van het loket compleet worden gemaakt.

Bronnen voor deze stap zijn de resultaten van vraagpatronenonderzoek.

Bovendien zijn gegevens over de specifieke lokale situatie nodig zoals bijvoorbeeld de demografische gegevens.

Het resultaat van stap 3 is een goed afgestemd loketidee dat rijp is voor implementatie.

Hieronder zijn de verschillende stappen schematisch weergegeven.

Het stappenplan veronderstelt dat u in een aantal kleine en grotere stappen toewerkt naar de conceptloketten. Zeker in de eerste twee stappen moeten zoveel mogelijk opties worden opengelaten en moeten verschillende paden worden bewandeld. Het is verstandig om eerst duidelijk te krijgen welk idee het nieuwe loket gaat belichamen. Pas daarna volgt de invulling in termen van diensten. En weer later volgt het vraagpatronenonderzoek. Het is een proces dat van abstract naar concreet gaat.

**Stap 1 Het loketidee***Wat doen?*

- Ontwikkel ideeën voor een nieuw loket;
- Verzin een naam;
- Breng een eerste zeer grove schifting aan in diensten die wel en die niet binnen het loket passen.

*Met welk doel?*

Het ontwikkelen en op hoofdlijnen beschrijven van een loketidee.

*Wat heb ik nodig?*

De basis voor het loketidee komt van:

- klanten (klachten en opmerkingen);
- eigen organisatie;
- voorbeelden andere gemeenten;
- voorbeeldloketten uit dit handboek;
- overzicht van gemeentelijke diensten.

**Stap 2 Wat hoort er in het nieuwe loket?***Wat doen?*

- Bepaal nauwkeurig(er) wat er in het loket hoort;
- Doe dit op basis van de huidige producten en diensten;
- Bepaal welke andere organisaties diensten voor dit loket hebben;
- Ga puzzelen om een juiste selectie van producten te maken die passen in uw loketidee.

*Met welk doel?*

Het maken van een eerste selectie van het dienstenaanbod ten behoeve van het nieuwe loket.

*Wat heb ik nodig?*

De selectie kan worden gemaakt op basis van:

- totale dienstenpakket;
- dienstenpakket van andere organisaties;
- de uitwerking van de voorbeeldloketten in dit handboek.

**Stap 3 Zijn we compleet? (fine-tuning)***Wat doen?*

- Doe vraagpatronenonderzoek;
- Kies hiervoor (een combinatie van) methoden;
- Maak de inhoud van het loket compleet.

*Met welk doel?*

Het verfijnen c.q. uitbreiden van het diensten-pakket op basis van vraagpatronenonderzoek.

*Wat heb ik nodig?*

De bronnen zijn:

- vraagpatronenonderzoek;
- de uitwerking van de voorbeeldclusters in dit handboek;
- gegevens over de specifieke lokale situatie.

In de volgende drie hoofdstukken worden de drie stappen nader uitgewerkt. Iedere stap wordt uitgelegd in termen van doel, werkwijze en resultaat. De stappen worden geïllustreerd met voorbeelden afkomstig uit materiaal dat is verzameld bij een aantal OL2000 pilotgemeenten en materiaal uit de casusbeschrijvingen die voor bijlage 6 van dit handboek zijn gemaakt.

## 1.11 Fase 3 Implementatie

Op basis van de resultaten van de eerste twee fasen kan een begin worden gemaakt met de implementatie van de nieuw ontworpen loketten binnen uw organisatie. U betreedt daarmee fase 3 van figuur 1.5 De daadwerkelijke implementatie en de daarbij voorkomende problemen vallen buiten het bestek van dit handboek. Wel zijn in hoofdstuk 5 een aantal tips verzameld die u van dienst kunnen zijn in de fase van implementatie. In volgende uitgaven van het Programmabureau OL2000 zal dieper op fase 3 worden ingegaan.



## 1.12 Tot slot

Tot slot nog twee opmerkingen die voor u van belang kunnen zijn voordat u daadwerkelijk aan de slag gaat met het stappenplan.

### *Kwaliteitsverbetering is een houding*

Een belangrijke boodschap die we mee willen geven is dat verbetering van de kwaliteit van de dienstverlening vooral een houding is. Het streven naar kwaliteitsverbetering is iets dat tussen de oren zit. U zult continu betrokken moeten zijn bij de kwaliteit van de dienstverlening en ook continu moeten zoeken naar verbeteringen. Het continu monitoren van de kwaliteit van dienstverlening is daarbij van groot belang.

### *Kanteling van de dienstverlening*

Het hier geschetste idee van het onderbrengen van diensten, taken en producten op één plaats, die voor de klant herkenbaar is, noemen we 'de kanteling van de dienstverlening'. Niet de interne logica van de overheid met al haar diensten en afdelingen moet bepalend zijn voor de vraag hoe de burger tegemoet wordt getreden, maar juist de wensen en behoeften van de burgers zelf.

Dit betekent dat niet iedere organisatie-eenheid die belast is met een specifieke taak een eigen loket moet koesteren, maar dat de dienstverlening in een beperkter aantal loketten moet worden geclusterd. De organisatie moet daartoe 180 graden om: kantelen!



# Hoofdstuk 2

## Stap 1 Het loketidee

	<b>pag.</b>
<b>2.1 Inleiding</b>	29
<b>2.2 Het doel en resultaat van deze stap</b>	30
<b>2.3 Werkwijze</b>	30
<i>De activiteiten in stap 1</i>	30
<b>2.4 Verzamel loketideeën</b>	30
<i>Informatie uit de monitorfase</i>	31
<i>Informatie uit de organisatie</i>	32
<i>Overzichten van het bestaande dienstenaanbod</i>	32
<b>2.5 De piramide</b>	33
<i>Een piramide van doelgroepclusters</i>	38
<b>2.6 Criteria voor toetsing van de ideeën</b>	39
<i>Criteria ten aanzien van het aanbod</i>	40
<i>Criteria ten aanzien van de vraag</i>	41



## 2 Stap 1 Het loketidee

**Waarin een goed idee wordt beloond met de status van loketidee en de contouren en de inhoud van zo'n loketidee langzaam maar zeker zichtbaar worden.**

### 2.1 Inleiding

De eerste stap op weg naar een nieuw geïntegreerd loket is het bedenken van een concept dat door het nieuwe loket wordt gesymboliseerd: het loketidee.

#### Stap 1. Het loketidee

##### Activiteiten

- Verzamel ideeën voor een nieuw loket;
  - informatie uit de monitorfase
  - informatie uit de organisatie
  - overzichten van het bestaande diensten-aanbod (productenlijsten, piramide)
- Toets de gevonden loketidee(en) aan de hand van:
  - elementen uit het aanbod
  - elementen uit de vraag

##### Resultaat

Het ontwikkelen en op hoofdlijnen beschrijven van een loketidee.

##### Bronnen

- Monitorinformatie
- Interne brainstormsessies
- Productenlijsten, de piramide
- Toetsingscriteria

De dienstverlening van het nieuwe loket moet aansluiten bij dat idee. Een loketidee vormt zich rond een clusterprincipe: een bepaald probleemgebied, een doelgroep of een soort dienstverlening. Het loketidee wordt verwoord door de naam die het nieuwe loket krijgt. Bijvoorbeeld 'het loket Arbeid & Inkomen'.

Als het loketidee vastligt, is daarmee ook een eerste aanzet gegeven voor de verdere invulling van het loket met diensten en producten. Het loketidee is niet alleen van belang voor de invulling van het loket, maar het heeft ook richting de klant zijn werking. De klant krijgt immers met het loketidee te maken via de naam van het loket op het moment dat hij bij de gemeente aanklopt.

De naam van het loket moet de afnemer

daarom houvast bieden bij de beantwoording van de vraag bij welk loket hij moet zijn. Hoe duidelijker het loketidee en de bijbehorende naam, hoe beter de klant de weg zal weten te vinden.

In stap 1 van het herinrichtingstraject van de dienstverlening bent u nog niet concreet met de invulling van de diverse concept-loketten bezig. Het plussen en minnen over de vraag of een bepaalde dienst of product in het conceptloket thuishoort, verschuift u het beste nog naar een latere fase. Dat wil overigens niet zeggen dat u de invulling van het loket helemaal naar de achtergrond moet schuiven.

In uw achterhoofd blijft steeds het potentiële dienstenpakket meespelen bij de ontwikkeling van het loketidee. Alleen omwille van het overzicht doet u er goed aan u zoveel mogelijk te beperken. In deze fase gaat het nog om de hoofdlijn, om een abstract idee.

## 2.2 Het doel en resultaat van deze stap

Het doel van stap 1 is om het loketidee zo scherp mogelijk te definiëren. Het loketidee wordt samengevat in een (werk)naam voor het nieuwe loket en in een beschrijving van de inhoud van het loket op hoofdlijnen. Het idee en de beschrijving moeten zo duidelijk zijn dat een buitenstaander bij kennisname globaal hetzelfde idee over het loket krijgt als uzelf al veel langer heeft. Met andere woorden: aan het eind van stap 1 moet er een duidelijk communiceerbaar concept zijn. En met het resultaat kunt u anderen binnen en buiten uw organisatie (onderdeel) enthousiasmeren voor uw project.

## 2.3 Werkwijze

Waar u en wij naar toe willen is een loket dat breekt met de traditionele indeling van de organisatie. In het nieuwe front-office komen verschillende expertises bij elkaar. Het is daarom ook goed om bij de totstandkoming van het loket vanaf het allereerste begin alle relevante expertise en disciplines erbij te betrekken. Daarvoor zijn discussies met de verschillende potentiële deelnemende diensten en afdelingen van uw organisatie erg belangrijk. Samenwerking is ook van belang om het noodzakelijke draagvlak te creëren dat nodig is voor de implementatie van de veranderingen. De veranderingen die het gevolg zijn van de herinrichting van de dienstverlening kunnen immers behoorlijk ingrijpend zijn; taken en bevoegdheden kunnen worden verschoven tussen het back-office en het front-office; afdelingen zullen worden opgeheven of worden ondergebracht bij andere afdelingen; etc. Het is daarom noodzakelijk dat alle betrokkenen op dezelfde golflengte zitten; dat alle klokken gelijk staan en dat de neuzen in één richting wijzen. Om dat voor elkaar te krijgen is een duidelijk communiceerbaar loketidee een belangrijk middel. Het loketidee moet immers gaan leven onder de betrokkenen.

### De activiteiten in stap 1

- verzamel loketideeën; en
- toets die ideeën

In de paragrafen 2.4, 2.5 en 2.6 zullen deze activiteiten worden toegelicht en zullen per activiteit respectievelijk mogelijke bronnen en toetsingscriteria worden aangegeven.

## 2.4 Verzamel loketideeën

Voor de verzameling van ideeën voor een loket kunt u een aantal bronnen raadplegen. Achtereenvolgens komen hier aan de orde informatie uit:

- de monitorfase
- de organisatie
- overzichten van het bestaande dienstenaanbod
- de piramide (speciaal voor dit handboek ontwikkeld)

### **Informatie uit de monitorfase**

De oordelen van burgers over de kwaliteit van de dienstverlening die u in het kader van de monitorfase hebt verzameld (zie de paragrafen 1.7 en 1.8) kunnen ideeën opleveren voor de inrichting van een loket. Als zulke monitoronderzoeken goed worden opgezet geven ze niet alleen indicaties dat er iets moet veranderen, maar bieden ze tevens oplossingsrichtingen aan. De informatie uit dergelijke onderzoeken kan duidelijk maken welke diensten/producten beter geïntegreerd kunnen worden aangeboden.

Voorbeelden van monitoronderzoeken zijn klachtenregistratie, de inzet van de kwaliteitsmonitor, het burgerpanel, het gebruiken en analyseren van turflijsten/enquêtes van de huidige loketambtenaren, en onderzoek naar onderbenutting.

Over de opzet en uitvoering van dit soort onderzoeken kunt u meer lezen in paragraaf 1.8. Hieronder geven we aan hoe u de informatie uit deze onderzoeken kunt gebruiken als input voor loketideeën.

- *Gebruik van klachtenregistraties als input voor loketidee*  
Klachtenonderzoek kan bijvoorbeeld opleveren dat klanten vinden dat een bepaalde dienst thuishoort bij loket X, het loket waarover ze klagen. Een andere conclusie kan zijn dat veel klanten een vraag blijken te stellen die niet bij het betreffende loket kan worden beantwoord. Klachtenregistraties kunnen een aantal losse ideeën opleveren over hoe de dienstverlening meer samenhangend kan worden aangeboden. Vervolgens kan dan de stap worden gezet om deze losse ideeën om te zetten in een loketidee. In veel gevallen is dat overigens niet ingewikkeld: veel ideeën zullen eigenlijk als vanzelf tot een bepaalde clustering leiden.
- *Onderzoek naar onderbenutting als input voor loketidee*  
Onderbenutting en niet-gebruik zijn eveneens indicatoren voor een niet optimaal functionerende dienstverlening. Voor een deel ligt dat probleem bij de cliënt. Er zijn nou eenmaal mensen die geen gebruik willen maken van bepaalde voorzieningen, omdat ze vinden dat zo iets voor hen niet gepast is. Voor een ander deel komt het ook omdat sommige procedures te omslachtig zijn en mensen niet weten waar ze terecht kunnen. Bij producten waarvan bekend is dat de vraag achterblijft bij de verwachte vraag kunt u nagaan of het zou helpen als die producten samen met anderen diensten en producten zouden worden aangeboden. Het laten

afhandelen van huursubsidie-aanvragen bij de sociale dienst is daar een voorbeeld van<sup>1</sup>.

### **Informatie uit de organisatie**

Een tweede bron van informatie is het ambtelijk apparaat. Veel ambtenaren, vooral zij die in direct contact met de klanten staan, hebben een goed zicht op bestaande knelpunten en hebben ook ideeën over mogelijke oplossingen. Door middel van discussiebijeenkomsten en brainstormsessies met medewerkers van verschillende afdelingen die mogelijk betrokken zullen worden bij de herinrichting, is het mogelijk hun ideeën over oplossingen voor knelpunten meer gericht uit te werken.<sup>2</sup>

Daarbij is het van belang dat de deelnemers mentaal 'een knop omzetten': Iedereen zal in eerste instantie redeneren vanuit de bestaande organisatie. Maar die wilt u juist veranderen. Het is dus nodig om de bestaande organisatie even 'weg te denken'.

Een mogelijke aanpak is:

- *Clusteren met 'stick-ups'*  
Laat iedere deelnemer op gele plakbriefjes (stick ups, post-its o.i.d.) zo veel mogelijk vragen opschrijven waarmee burgers bij hem komen. Deze kunnen vervolgens op grote vellen papier (flip-overs) aan de wand worden geplakt. Probeer de gele briefjes vervolgens te clusteren tot samenhangende onderwerpen. Op die manier kan een loketidee boven komen drijven. Probeer steeds te zoeken naar een naam of omschrijving van het cluster dat ontstaat. Als dat niet goed mogelijk is, bent u op de verkeerde weg. De klant zal dan namelijk ook geen beeld hebben van waar het loket over gaat.

### **Overzichten van het bestaande dienstenaanbod**

Een derde bron van informatie is bestudering van het complete aanbod van diensten en producten van de gemeente. Hiervoor kunt u de volgende bronnen gebruiken:

- *Ideeën van andere gemeenten*  
Een veel gebruikte directe bron van loketideeën is het overnemen van een loketidee uit een ander project. Binnen de pilot OL2000 worden verschillende loketideeën uitgewerkt. Voorbeelden zijn 'de Leidse digitale hangplek':

1 Dit betekent overigens niet dat huursubsidie alleen bij de sociale dienst afgehandeld kan worden. Huursubsidie hoort ook thuis in andere loketten waar dit produkt vanuit de logica van de burger wordt verwacht (bijv. in een loket Bouwen en wonen). Want niet iedereen die recht heeft op huursubsidie zal zich graag bij de sociale dienst willen vervoegen.

2 In stap 3 zal eveneens gebruik worden gemaakt van de informatie van medewerkers van het front- en het back-office. U kunt overwegen om dezelfde groep medewerkers uit stap 1 opnieuw in stap 3 te raadplegen.



de ken-jouw-rechten zuil', het Enschedese Ken uw Rechten-project: 'Bouwen & Wonen', de Vastgoedbalie voor burgers in Tytsjerksteradiel en voor bedrijven in de regio Amsterdam, het Nieuwkomersloket van de gemeente Delft en het Zorgloket in Almelo. Uitgebreide beschrijvingen van deze projecten vindt u in de publicatie '*Vijftien x Overheidsloket 2000, de start van de pilotprojecten*'<sup>3</sup>.

- *Productenlijsten*

Op basis van hun ervaringen met burgers en bedrijven kunt u betrokken ambtenaren laten 'schuiven' met producten en kunnen zo clusters van producten ontstaan, die elk een nieuw loket vertegenwoordigen. Om u daarbij te helpen, treft u als bijlage bij dit handboek een lijst aan die een belangrijk deel van de gemeentelijke dienstverlening bestrijkt (De VNG-handreiking gemeentelijke productenlijst, zie bijlage 3).

- *De piramide*

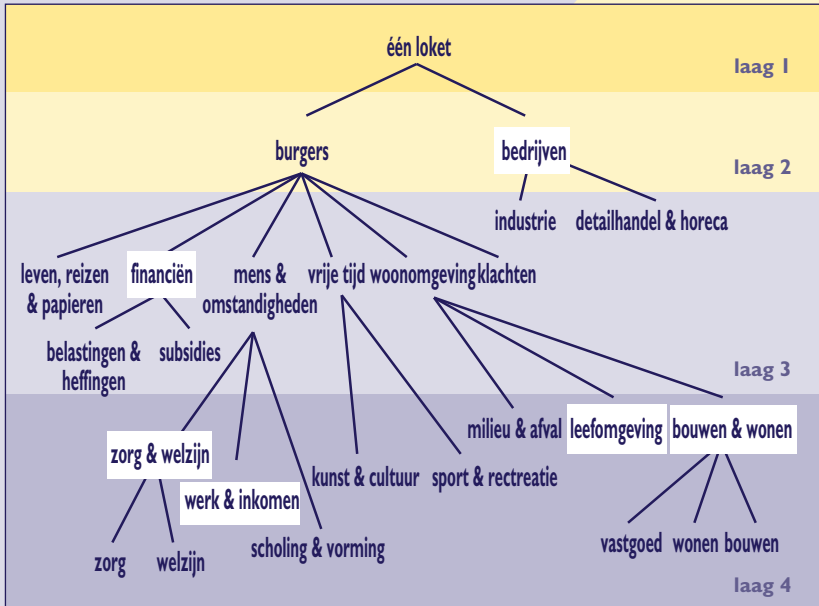
Naar aanleiding van de zojuist genoemde productenlijst hebben de auteurs van dit handboek een indeling van loketten gemaakt die voor de klant aansprekend zou kunnen zijn: de piramide (zie verder paragraaf 2.5).

## 2.5 De piramide

Bij de indeling van de loketten in de *piramide* is gestreefd naar een meerlagenmodel, vandaar de naam (figuur 2.1). Iedere laag in het model vertegenwoordigt in principe de complete (gemeentelijke) dienstverlening aan burgers. Bovenin de piramide wordt alle dienstverlening aangeboden via één enkel loket. Verder naar beneden wordt dezelfde breedte aan dienstverlening geboden door een groter aantal loketten.

---

3 Deze publicatie kunt u bij het Programmabureau OL2000 bestellen.



Figuur 2.1 De piramide van loketten

De loketten onderin hebben dus ieder voor zich een beperkter producten-aanbod. Het idee achter dit model is dat ieder loket dat bepaalde diensten en producten aanbiedt, kan worden gesplitst in twee of meer loketten die elk een belangrijk deel van de dienstverlening van het oorspronkelijke loket omvatten.

Startend dan vanuit het ultieme geïntegreerde loket, waarin alle dienstverlening in één loket wordt aangeboden, ontvouwt zich zo vanzelf een piramide.

De piramide kan als uitgangspunt dienen voor een totale herinrichting van de gemeentelijke dienstverlening. Door de loketten op een bepaalde laag in het model uit te werken dekt u in beginsel de hele dienstverlening af. Ook kunnen loketten uit verschillende lagen worden gebruikt. Zo kan best worden gekozen voor een loket 'Woonomgeving', terwijl daarnaast de loketten 'Zorg & Welzijn', 'Werk & Inkomen' en 'Scholing & Vorming' worden uitgewerkt. Ze komen uit verschillende takken van de boom; het zijn verschillende domeinen. Een totale herinrichting van de dienstverlening zal in de meeste gevallen niet erg realistisch zijn. Het is waarschijnlijker dat om te beginnen één of enkele van de clusters uit de piramide in één project worden uitgewerkt tot loketidee.

De keuze voor een specifiek cluster kan door allerlei (praktische) motieven worden ingegeven. Loketten bovenin de piramide leveren een omvangrijk dienstenpakket. De loketten aan de basis van de piramide bieden een veel beperkter aantal diensten aan. Loketten onderin zijn eenvoudiger te realiseren, omdat daarbij een veel geringer aantal personen en afdelingen betrokken zal

zijn. Vanuit het oogpunt van integratie van dienstverlening zijn juist de loketten aan de bovenkant van de piramide interessant. Daar zal namelijk een breed scala aan diensten worden aangeboden in één enkel loket.

Voor de piramide in figuur 2.1 is gebruik gemaakt van de verschillende clusterprincipes die in hoofdstuk 1 zijn beschreven.

Het loket 'Werk & Inkomen' is een loket waarin is geclusterd naar probleem.

Het 'Bedrijvenloket' is een typisch doelgroeploket. Het 'loket Financiën' is een voorbeeld van een clustering naar soort dienstverlening.

De reden om de verschillende clusterprincipes door elkaar te gebruiken is dat de piramide daarmee beter aansluit bij ontwikkelingen in de praktijk.

Daarnaast spelen ook de volgende overwegingen een rol:

- De clustering moet resulteren in loketten met een *herkenbare dienstverlening*. Er moet voorkomen worden dat er een willekeurige verdeling van dienstverlening over nieuwe loketten wordt gemaakt. De clustering moet loketten opleveren waarbij de klant een duidelijk beeld heeft. Aan die eis wordt het beste voldaan wanneer de diverse loketten duidelijke vraagpatronen bestrijken.
- Het dienstenaanbod van de verschillende loketten moet onderling zoveel mogelijk verschillen. Zo kunnen onnodige *doublures* worden voorkomen.

De tweede overweging staat in zekere zin op gespannen voet met de eerste. Vanuit efficiency overwegingen zijn *doublures* ongewenst. Echter, vanuit het perspectief van de klant moet ieder product juist worden aangeboden op de plek waar deze dat verwacht.

De herkenbaarheid weegt dus zwaarder! Het product huursubsidie bijvoorbeeld moet vanuit het perspectief van de klant zowel onder het loket 'Financiën' als onder het loket 'Bouwen & Wonen' en het loket 'Werk & Inkomen' worden aangeboden.

Om u een indruk te geven van het soort loketideeën waarmee u aan de slag kunt gaan, geven we hieronder van een aantal van de loketten uit de piramide (figuur 2.1) een korte beschrijving. In bijlage 1 zijn de in figuur 2.1 gekleurde loketten verder uitgewerkt op basis van vraagpatronen.

---

### **Omschrijving van de loketten uit de piramide**

#### **laag I**

*Alle handelingen*

*Dit loket staat open voor alle vragen en wensen van de klant. Alle gemeentelijke diensten en producten alsmede die van relevante andere publieke dienstverleners worden aangeboden bij deze 'superbalie'.*

**laag 2****Burgers en bedrijven**

Alle burgers kunnen zich voor dienstverlening richten tot het loket Burgers. Zodra de klant zich als bedrijf (in de brede zin van het woord) tot de gemeente wendt, moet hij bij het loket Bedrijven zijn.

**laag 3**

Leven, Papieren & Reizen; Financiën; Mens & Omstandigheden; Vrije Tijd; Woonomgeving; Klachten; Industrie en Detailhandel & Horeca

**Leven, Papieren & Reizen:**

Dit loket lijkt sterk op het loket burgerzaken zoals dat nu in veel gemeenten bestaat. Het biedt alle dienstverlening met betrekking tot geboorte, leven, huwelijk en dood. Ook reis- en persoonspapieren, uittreksels uit registers, e.d. zijn concrete producten van dit loket.

**Financiën:**

Alle dienstverlening van de overheid met betrekking tot geld vindt hier zijn plaats. Of de overheid nu geld krijgt van de burger (bijvoorbeeld belastingen) of dat de burger geld krijgt van de overheid (bijvoorbeeld een uitkering), het valt allemaal onder het loket Financiën.

**Mens & Omstandigheden:**

De burger die met een hulpvraag komt die betrekking heeft op zichzelf of zijn directe (sociale) omgeving kan terecht bij het loket Mens & Omstandigheden (M & O). Behalve als zijn vraag te maken heeft met 'huis en haard' want dat valt onder het loket 'Woonomgeving'. Het loket M & O gaat dus over werk, inkomen, opleiding en zorg. Verbetering van de zelfredzaamheid en participatie in de maatschappij zijn de doelen die dit loket nastreeft.

**Vrije tijd:**

Met het beschikbaar komen van meer vrije tijd kan de behoefte aan dienstverlening op dit terrein ook toenemen. Dit loket kan een groot scala aan producten aanbieden op dit gebied. Het leent zich bij uitstek voor integratie van de diensten en producten van gemeentelijke en niet-gemeentelijke dienstverleners.

**Woonomgeving:**

De burger met problemen rond 'huis en haard', plannen voor een verbouwing, een gevoel van onveiligheid, of een burger, die wil weten wat hij met z'n afval moet, kan zich wenden tot het loket Woonomgeving.

De fysieke omgeving staat hier centraal. Dit in tegenstelling tot de sociale omgeving, die een plaats heeft bij het loket M & O.

**Klachten:**

Een organisatie die vanuit het perspectief van de burger werkt, moet een klachtenbalie

hebben. Niet alleen voor klachten over het functioneren van de overheid, maar ook voor algemene vragen en opmerkingen en suggesties voor verbeteringen. Het is dan belangrijk dat de klant zich niet eerst af hoeft te vragen wat eigenlijk het juiste adres is voor de klacht. Dat kan de klachtenbalie hem haarfijn uitleggen.

**Industrie:**

De ondernemer wendt zich met zijn problemen en wensen tot het loket Industrie. Ten minste als het bedrijf geen detailhandels- of horecaonderneming is. Die hebben eigen kenmerken en ook een eigen loket.

**Detailhandel & Horeca:**

De problematiek van de detailhandel en de horeca is een andere dan die van andere ondernemingen, zij kunnen daarom terecht bij een eigen loket.

**Laag 4**

Belastingen & Heffingen; Subsidies; Zorg & Welzijn; Werk & Inkomen; Scholing & Vorming; Kunst & Cultuur; Sport & Recreatie; Milieu & Afval; Leefomgeving; Bouwen & Wonen.

**Belastingen & Heffingen:**

De lokale heffingen en belastingen vallen onder deze balie. Het is goed denkbaar dat niet alleen de gemeentelijke heffingen hier een plaats krijgen, maar ook die van het Waterschap, de Provincie en misschien zelfs het Rijk.

**Subsidies:**

Omdat veel burgers geen goed zicht hebben op de talrijke subsidiemogelijkheden op diverse gebieden, biedt een loket Subsidies uitkomst. Hier kan vanuit het perspectief van de klant worden onderzocht welke relevante subsidieregelingen bestaan.

**Zorg & Welzijn:**

Dienstverlening gericht op verbetering van de (lichamelijke en geestelijke) zelfredzaamheid, grotere participatie in het maatschappelijke leven en verzorging passen bij dit loket.

**Werk & Inkomen:**

Het loket Werk & Inkomen biedt diensten op het gebied van het voorzien in de kosten van levensonderhoud door middel van betaald werk of een uitkering. Maar ook informatie over onbetaald werk hoort hier thuis.

**Scholing & Vorming:**

Alle dienstverlening die heeft te maken met ontwikkeling en ontplooiing van de klant kan worden verenigd in een loket Scholing & Vorming. De dienstverlening heeft betrekking op het basisonderwijs, voortgezet onderwijs, volwassenenonderwijs, cursussen, open universiteit, etc.

**Kunst & Cultuur:**

*Dit loket biedt ruimte voor alle diensten en producten met betrekking tot kunst en cultuur in de gemeente of de omgeving. Informatie over het lokale aanbod van kunst en cultuur, maar ook informatie over cursussen en tegemoetkomingen in de kosten voor deelname aan activiteiten op dit gebied, is bij dit loket te vinden*

**Sport & Recreatie:**

*Het loket Sport & Recreatie levert diensten die vergelijkbaar zijn met die van het loket Kunst & Cultuur, maar dan meer gericht op fysieke activiteiten: sport, buiten zijn, vrijetijdsbesteding.*

**Milieu & Afval:**

*Het loket Milieu & Afval biedt diensten met betrekking tot alle soorten afval en de verzameling en verwerking daarvan. Het tweede onderdeel van dit loket gaat over alle zaken die betrekking hebben op het milieu en de bescherming of verbetering daarvan.*

**Leefomgeving:**

*De leefomgeving omvat de directe omgeving van de woning. Alles wat te maken heeft met die leefomgeving vindt zijn plaats binnen het loket Leefomgeving. Het kan dan gaan om veiligheid in de buurt, vervuilde speelplaatsen, hinder van de burens of de parkeergelegenheden in de straat.*

**Bouwen & Wonen:**

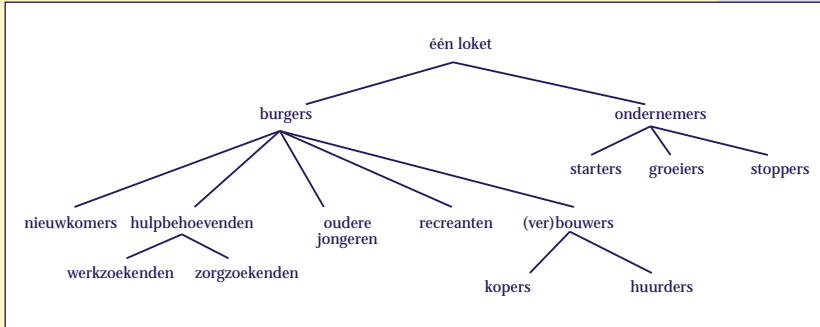
*Het loket Bouwen & Wonen heeft betrekking op alle activiteiten die burgers ondernemen om te kunnen wonen in de gemeente. Daaronder vallen gevarieerde activiteiten als verhuizen, bouwen en verbouwen en het kappen van bomen.*

**Een piramide van doelgroepclusters**

Naast de 'hoofdpijamide', die in zekere zin niet zuiver is omdat de verschillende clusterprincipes door elkaar zijn gehanteerd, is het ook mogelijk om piramides te maken die vanuit één enkel clusterprincipe vertrekken.

Figuur 2.2 geeft een voorbeeld van een clustering op basis van doelgroepen. Hoewel een min of meer zuivere uitwerking naar doelgroep mogelijk is, laat het daar gepresenteerde schema de problemen van het strak doorvoeren van dit clusterprincipe duidelijk zien: bepaalde mensen zijn hulpbehoevend, maar of ze zo expliciet wensen te worden benaderd valt te betwijfelen. Voor een stigmatiserend effect moet worden gewaakt.

Een uitwerking naar probleemclusters is eveneens te maken. Die uitwerking loopt in grote lijnen parallel met de piramide in figuur 2.1.



Figuur 2.2 Clustering naar doelgroep

### Omschrijving van de loketten uit de doelgroepen piramide

Als we naar de clustering naar doelgroep kijken dan kan voor ieder loket een soortgelijk verhaal worden verteld als in het kader hierboven. Twee voorbeelden:

- Het loket Nieuwkomers richt zich bijvoorbeeld op mensen die nieuw zijn in de stad. Zij zullen vragen hebben over werk, scholing, huisvesting, activiteiten in de stad en eventueel werkvergunningen, verblijfsvergunningen en dergelijke.
- Het Recreantenloket verenigt alle dienstverlening op het gebied van sport, cultuur, uitgaan, kunst en dergelijke. Het zou een soort super-VVV kunnen zijn.

## 2.6 Criteria voor toetsing van de ideeën

De tweede activiteit binnen stap 1 is een toetsing van het resultaat van de eerste activiteit.

Hoewel we ons in dit handboek niet expliciet bezighouden met de implementatie van de nieuwe loketten en zaken rondom de implementatie pas in een laat stadium in de ontwerpcyclus aanstippen, ontslaat een en ander ons en u niet van reflectie op het realiteitsgehalte van de plannen.

In deze fase van het ontwerp van een geïntegreerd loket is het belangrijk de idealen nog hoog te houden en creativiteit zoveel mogelijk te stimuleren. Maar u kunt een aantal problemen in een latere fase voorkomen door bij het bedenken van loketconcepten er rekening mee te houden dat een aantal omstandigheden zich moeilijk laat veranderen.

We noemen er hier enkele met als doel dat u uw ideeën nog eens kunt toetsen, voordat u de volgende stap in het ontwerptraject zet. We onderscheiden daarbij twee groepen criteria:

- criteria ten aanzien van het aanbod; en
- criteria ten aanzien van de vraag

## Criteria ten aanzien van het aanbod

- Samenwerking verschillende aanbieders*

De diverse aanbieders zullen moeten samenwerken. Dat is lang niet altijd eenvoudig. Loketintegratie wekt de indruk dat de autonomie en herkenbaarheid van diensten onder druk komt. Daardoor zullen sommigen (in eerste instantie) niet of nauwelijks tot samenwerking bereid zijn. Het ontwerpen van een loket op een gebied waarvan u inschat dat er samenwerkingsbereidheid is, heeft daardoor meer kans van slagen dan een loket op een gebied waar serieuze barrières zijn te verwachten.
- Schaalgrootte aanbieders*

De schaalgrootte van de aanbieders speelt eveneens een rol bij de praktische haalbaarheid van het loket. Met name in kleinere gemeenten opereren aanbieders van diensten vaak bovenlokaal (in regionale samenwerkingsverbanden). In dergelijke situaties kan het voor de aanbieders onaantrekkelijk zijn om een intensievere dienstverlening in een geïntegreerd loket te bieden. Of juist een kans om de diensten op lokaal niveau in samenwerking met anderen aan te bieden.
- Beschikbaarheid niet-gemeentelijke diensten*

Het aanbod van diensten in het nieuwe loket moet door een aantal organisaties gezamenlijk worden geleverd. Met name in kleinere gemeenten kunnen niet alle diensten, die binnen een loket passen, vanzelfsprekend geleverd worden, omdat daar geen lokale aanbieder voor bestaat. De beschikbaarheid van niet-gemeentelijke diensten is derhalve een factor waarmee u rekening kunt houden.
- Aansluiten bij reorganisatie*

Loketintegratie vergt een ingrijpende organisatieverandering. Het kan om die reden verstandig zijn bij de loketkeuze gebruik te maken van ontwikkelingen die reeds gaande zijn. In veel gemeenten worden reeds organisatieveranderingen doorgevoerd. Aansluiten bij een lopende reorganisatie kan de haalbaarheid van een project vergroten.
- Beschikbaarheid personeel*

Een laatste criterium heeft betrekking op de bemensing van het nieuwe loket. Een loket met geïntegreerde dienstverlening vergt meer van het baliepersoneel dan een gespecialiseerd loket op een beperkt domein. Hoewel informatietechnologie een rol kan spelen in de ondersteuning van het personeel, zullen de eisen die u aan het opleidingsniveau moet stellen, in veel gevallen hoger zijn. Dit biedt overigens kansen om het werk van het baliepersoneel te verrijken.



## Criteria ten aanzien van de vraag

- *Inzicht in de vraag*  
Het ontwikkelen van geïntegreerde loketten heeft alleen zin als er ook vraag is naar (behoefte aan) zo'n loket. Hoe zinvol het integraal aanbieden van zorg ook is, als de behoefte aan zorg in uw gemeente op een laag niveau ligt, dan wegen de kosten niet op tegen de baten. Op veel gebieden is betrekkelijk eenvoudig inzicht te krijgen in de grootte van de doelpopulatie van een loket. De gemeente Tytsjerksteradiel heeft bijvoorbeeld van tevoren bekeken hoeveel baliecontacten er bij de huidige balies plaatsvinden. Maak op basis van dergelijke cijfers een schatting van het te verwachten nut van het nieuwe loket.
- *Doelgroepbenadering*  
Een tweede aspect dat met de vraag samenhangt, heeft te maken met de wijze waarop de doelgroep moet worden benaderd. Als u een jongerenloket wilt maken, moet u zich afvragen of jongeren wel naar een loket zullen komen.

Hieronder volgt een voorbeeld van een resultaat van stap 1.

---

### **Voorbeeld stap 1 het loket 'Bouwen & Wonen'**

*Het doorlopen van stap 1 kan het volgende loketidee opleveren.*

*Een gemeente heeft plannen om de bouw- en milieudienst samen te voegen. Bovendien zijn er plannen om een nieuwe balie publiekscontacten in te richten. Het is bekend dat er binnen de twee diensten op dit moment in totaal 12 loketten zijn. Een kort onderzoek toont aan dat 30% van de klanten bij meerdere loketten moet zijn. Vooral de gang langs de verschillende balies bij het kopen van een huis en de vestiging in de gemeente wordt als vervelend ervaren.*

*Een eerste idee over een mogelijk loket Bouwen & Wonen ontstaat tijdens een eerste bijeenkomst van het projectteam 'publieksbalie'. Men vermoedt dat zo'n loket, waarvan nog niemand goed voor ogen heeft wat het precies zal inhouden, een groot deel van de bezoekers van de nieuwe Bouw- en milieudienst (BMD) zal aanspreken.*

*Tijdens een brainstormsessie waaraan zes mensen uit verschillende afdelingen deelnemen, worden de vragen van bezoekers van de loketten geïnventariseerd.*

*Clustering van de meer dan 200 vragen levert op dat het loketidee 'Bouwen & Wonen' eigenlijk zo gek nog niet is.*

*Er wordt vervolgens gezocht naar een omschrijving die de buitengrenzen van het loket beschrijft.*

*Het projectteam komt, niet geheel onverwacht, op de volgende beschrijving uit: Loket 'Bouwen & Wonen'.*

*Het loket 'Bouwen & Wonen' biedt de burgers alle dienstverlening op het terrein van verkrijging van woonruimte, vestiging in de stad, bouwen en verbouwen van onroerend goed, groenvoorziening, parkeeraangelegenheden en de directe leefomgeving. Zowel het verkrijgen van informatie en advies op maat, als het vervullen van plichten (betalingen, heffingen en dergelijke) en het realiseren van rechten vallen onder de beoogde dienstverlening. Het hele traject van informatievraag tot en met vergunningverlening of subsidieverlening moet door het loket kunnen worden afgehandeld.*

*De dienstverlening van verschillende andere relevante organisaties wenst men ook zoveel mogelijk te integreren. Relevante organisaties zijn bijvoorbeeld de BMD, andere gemeentelijke diensten, woningbouwcorporaties, makelaars, bouwbedrijven, nutsbedrijven en de PTT.*

---

# Hoofdstuk 3.

## Stap 2 Wat hoort er in het nieuwe loket?

	pag.
<b>3.1 Inleiding</b>	45
<b>3.2 Het doel en resultaat van deze fase</b>	45
<b>3.3 De werkwijze</b>	45
<i>Activiteiten in stap 2</i>	46
<b>3.4 Inventariseren van producten</b>	47
<i>Overzichten van producten van de eigen organisatie</i>	47
<i>De VNG-productenlijst</i>	48
<i>De productenlijst van andere gemeenten en andere publieke organisaties</i>	48
<i>De concept-vraagpatronen uit bijlage I</i>	48
<b>3.5 Bepalen van de loketinhoud</b>	48
<b>3.6 Toetsen van de bereikte loketinhoud</b>	49



## 3 Stap 2 Wat hoort er in het nieuwe loket?

*Terwijl stap 1 zich kenmerkt door een globaal idee en een tamelijk abstracte beschrijving van de inhoud van het loket, draait het in stap 2 om het omzetten van het abstracte idee in concrete producten. Voorbeelden? ‘Verstrekking woonvergunning’, ‘Aanvraag huursubsidie’ en ‘Verlening parkeer-ontheffing’.*

### 3.1 Inleiding

#### Stap 2. Invulling loketidee

##### Activiteiten

- inventariseren van producten
- bepalen van de loketinhoud
- toetsen van de bepaalde loketinhoud

##### Resultaat

*Een lijst van producten en diensten met een toelichting op de inhoud ten behoeve van het nieuwe loket*

##### Bronnen

- interne productenlijsten
- de VNG-productenlijst
- overzichten van andere gemeenten en publieke dienstverleners
- de piramide
- toetsingscriteria

U beschikt nu over een omschreven loketidee en u hebt een globale indruk van de diensten en producten die al dan niet in dat loketidee passen: het resultaat van stap 1.

In stap 2 gaan we op een systematische manier bepalen wat de grenzen van het loket zijn in termen van concrete producten en diensten.

### 3.2 Het doel en resultaat van deze fase

Het doel van stap 2 is het uitgebreid inventariseren van de producten en diensten die in aanmerking komen voor opname in het nieuwe loket.

Het resultaat van deze stap is een lijst van alle producten/diensten, inclusief een toelichting op de inhoud ervan. Deze lijst vormt samen met het meer abstracte loketidee uit stap 1 een goed overzicht van waar het loket nu eigenlijk voor staat en welke dienstverlening dat loket moet bieden.

### 3.3 De werkwijze

Stap 2 kenmerkt zich door het puzzelen met het dienstenaanbod en het discussiëren over concrete producten. Uitgaande van het loketidee moet in beginsel voor iedere mogelijk relevante dienst of product worden vastgesteld of die wel of niet thuishoort in het nieuwe loket. Omdat de invulling van het loketidee nog vaag is, wordt tevens, al werkende weg, gezorgd voor een scherpere omlijning van het loketidee. Deze twee activiteiten beïnvloeden elkaar: Het loketidee wordt scherper door te bepalen om welke producten het

gaat. En naarmate het loketidee scherper gedefinieerd wordt, is het eenvoudiger om van concrete producten te bepalen of zij al dan niet in het loket thuishoren.

Wanneer u deze stap uitvoert, loopt u het risico dat degene die zich met het 'schuiven' van producten bezighoudt, zich blind gaat staren op een te beperkte invulling van het loket. Het is daarom verstandig om bij dit selectieproces meer personen te betrekken en vooral discussies te voeren over de grenzen en de inhoud van het nieuwe loket. In die discussies zal blijken dat aan het eind van stap 1 meer consensus over de inhoud van het loket leek te bestaan dan er in werkelijkheid was. Dat is een onvermijdelijk gevolg van het concreet maken van een abstract idee.

---

### **Voorbeeld discussie over producten**

*In de Enschedese pilot 'Ken-uw-rechten Bouwen & Wonen' is het selecteren van producten en het verfijnen van het loketidee o.a. uitgevoerd op basis van de productenlijst uit bijlage 3 (de VNG-lijst). Over tal van producten uit die lijst is daarbij discussie ontstaan over de vraag of die al dan niet binnen het domein vielen.*

*Neem bijvoorbeeld het product 'bibliotheek'. Heeft de bibliotheek iets met wonen te maken? Als wordt bedoeld 'gemeentelijke subsidie aan' niet. Maar als wordt bedoeld 'informatie over openingstijden en bereikbaarheid' wel. In dat geval past het in het concept 'leefomgeving' dat op zijn beurt een onderwerp binnen het bredere concept 'wonen' vormt.*

---

In stap 2 kijken we ook nadrukkelijk buiten de gemeentelijke organisatie. Het is immers gewenst dat ook andere publieke instellingen meedoen in het nieuwe loket. Daarmee komt u voor een deel op terreinen die buiten uw directe expertise liggen. De dienstverlening van de eigen organisatie heeft u zelf in kaart gebracht. Maar het domein en de daarbij behorende taken en diensten van andere organisaties staan verder van u af. Om die in kaart te brengen is de expertise (en dus de medewerking) van de betrokken organisaties nodig. In deze stap zal dus uitdrukkelijk met andere organisaties samengewerkt gaan worden.

### **Activiteiten in stap 2**

1. inventariseren van producten;
2. bepalen van de loketinhoud; en
3. toetsen van de bepaalde loketinhoud.

Deze activiteiten worden in de volgende drie paragrafen beschreven.

### 3.4 Inventariseren van producten

Om te kunnen bepalen welke producten en diensten in het loket thuishoren is het handig en nodig om overzichten van allerlei diensten en producten te kunnen gebruiken. Dergelijke overzichten zijn in verschillende vormen beschikbaar.

We gaan hier kort in op de mogelijkheden van de volgende bronnen:

- overzichten van de producten van uw eigen organisatie;
- de VNG-productenlijst (zie bijlage 3);
- overzichten van gemeenten en andere publieke organisaties (zie bijlage 2 voor een voorbeeld); en
- de concept-vraagpatronen uit bijlage 1.

#### **Overzichten van producten van de eigen organisatie**

Binnen veel gemeenten bestaan overzichten van taken en producten en de verdeling daarvan over de verschillende organisatieonderdelen. Het gebruik van productinventarisaties uit uw eigen organisatie is waardevol. Zo'n inventarisatie bevat per definitie de producten die u kunt aanbieden.

Toch plaatsen we een paar kanttekeningen bij het alleen maar gebruiken van inventarisaties van uw eigen organisatie.

- *Juiste detailniveau?*  
 Vaak worden productinventarisaties gemaakt om een globaal idee te krijgen van het takenpakket van een afdeling. In zulke productinventarisaties zijn de taken soms al geclusterd tot grotere eenheden zoals 'uitvoering wet milieubeheer'. Maar u heeft op dit moment echt meer gedetailleerde overzichten nodig.
- *Recente lijst?*  
 De bruikbaarheid van een inventarisatie hangt onder meer af van het tijdstip waarop de lijst is samengesteld. Het productaanbod verandert in de loop der tijd door bijvoorbeeld veranderende wetgeving.
- *Voor welk doel gemaakt?*  
 Ook het doel waarvoor de oorspronkelijke inventarisatie is gemaakt is belangrijk. Als de inventarisatie is gemaakt voor een herbezinning op de personele bezetting is de relevantie van de inventarisatie lager, dan wanneer een inventarisatie is gemaakt ten behoeve van loketintegratie.
- *Ook producten van andere organisaties?*  
 Uw inventarisatie zal zich veelal beperken tot uw eigen organisatie. In het kader van verbetering van de dienstverlening door nieuwe loketten met geclusterde dienstverlening gaat het juist ook om diensten en producten van andere organisaties. Hun dienstenpakket zal in ieder geval op andere manieren moeten worden achterhaald.

### De VNG-productenlijst

De VNG heeft aan de wieg gestaan van een inventarisatie van het gemeentelijke dienstenaanbod ('Handreiking gemeentelijke productenlijst'; zie bijlage 3). Deze lijst is ondermeer gebruikt in het rapport 'De blik naar buiten' van de Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid, waarin het concept 'vraagpatroon' voor het eerst systematisch is verkend<sup>1</sup>. Deze VNG-lijst vormt een goed vertrekpunt voor uw inventarisatie.

De lijst omvat een groot aantal producten. Het manco van de lijst is wel dat de verschillende producten niet worden beschreven. Bovendien beperkt deze lijst zich tot de gemeentelijke producten, terwijl de gedachte achter *Overheidsloket 2000* juist is dat op loketniveau ook wordt samengewerkt met andere publieke dienstverleners.

### De productenlijst van andere gemeenten en andere publieke organisaties

Veel organisaties hebben al voor eigen gebruik een productenlijst vervaardigd. Zo heeft bijvoorbeeld de gemeente Venray zelf een grootscheepse inventarisatie van gemeentelijke producten gemaakt. Voor een voorbeeld verwijzen we naar bijlage 2.

### De concept-vraagpatronen uit bijlage 1

Voor zes clusters uit de 'piramide' van hoofdstuk 2 is een overzicht gemaakt van producten die daarin kunnen passen. De uitwerking van de zes clusters vindt u in bijlage 1 van het handboek.

De lijsten zijn overigens samengesteld op basis van de hiervoor beschreven bronnen. Dat betekent dat u ze enerzijds als inspiratiebron kunt gebruiken en dat u anderzijds kunt zien wat het resultaat van stap 2 kan zijn.

## 3.5 Bepalen van de loketinhoud

Als u uit de verschillende bronnen alle relevante producten en diensten heeft verzameld, kan het puzzelen beginnen. U kunt daarbij de volgende werkwijze hanteren:

- alle producten op losse papiertjes schrijven;
- deze sorteren op drie stapels. De drie stapels zijn:
  1. duidelijk wel in het loket,
  2. duidelijk niet in het loket en
  3. twijfelgevallen; en
- van de twijfelgevallen aangeven waarom het een twijfelgeval is.

<sup>1</sup> Overigens is in het WRR-rapport 'De blik naar buiten' deze lijst uitgebreid met producten op provinciaal niveau. Dit rapport dat in 1993 is verschenen kunt u bestellen bij het Programmabureau Overheidsloket 2000.



Deze werkwijze levert interessante resultaten op. Doordat het producten-aanbod systematisch wordt afgewerkt, krijgt u een goed beeld van de omvang van de dienstverlening in het nieuwe loket.

U wordt tevens bij ieder product gedwongen u de vraag te stellen waar het product betrekking op heeft, of het een publiekskarakter heeft en of het vanuit het perspectief van de afnemer iets te maken heeft met uw oorspronkelijke loketidee.

Een belangrijke voorwaarde is dat deze exercitie in eerste instantie door verschillende mensen, onafhankelijk van elkaar, wordt uitgevoerd. Door vergelijking van de sorteringen en door de discussies over de verschillen worden de grenzen van het loket steeds scherper en wordt voorkomen dat het loket de 'blinde vlek' van een eenling wordt.

Na afloop van het puzzelen en de discussies kan de balans worden opgemaakt. Een aantal producten zal een duidelijke plaats binnen het loket zijn toebedeeld; een aantal anderen duidelijk niet. Van de twijfelgevallen wordt helder waarom het twijfelgevallen zijn.

Het resultaat van de discussies kan worden vastgelegd in een document waarin de op te nemen producten zijn benoemd. De twijfelgevallen worden daarin eveneens opgenomen, onder vermelding van de reden waarom ze wellicht niet in het loket thuishoren. Op die manier is later een herbezinning op de te leveren producten mogelijk. Voor zover nodig geeft u bij ieder product in het kort aan waar het over gaat.

### 3.6 Toetsen van de bereikte loketinhoud

U beschikt nu over een verzameling producten die een plaats kunnen krijgen in het nieuwe loket. Voordat u verder gaat is het zinvol afstand te nemen van de verzamelde producten en u nog eens af te vragen of de doelen van de loketintegratie worden bereikt door wat u tot op dit moment heeft ontwikkeld. U kunt dit doen door u de volgende vragen te stellen:

- *Bestrijkt het productenaanbod de voor de integratiegedachte noodzakelijke aanbieders?*

Het idee was om een vanuit het perspectief van de afnemer een logisch samenhangend geheel van producten bij elkaar te brengen. Daar zijn in veel gevallen ook producten voor nodig van buiten uw eigen organisatie.

- *Zijn de ambities van het loketidee haalbaar met het productenaanbod dat u heeft verzameld?*

Een risico van het clusteren van producten van achter de schrijftafel is dat òf de hele wereld deel moet gaan uitmaken van het loket òf dat het loket

juist te eng wordt begrensd. In het eerste geval bestaat er een serieus afbreukrisico. In het tweede geval gaat uw loket misschien niet ver genoeg en is de winst ten opzichte van de bestaande situatie wellicht te gering.

---

### Voorbeeld stap 2

In de Enschedese pilot is stap 2 uitgevoerd door de verschillende leden van de werkgroep *Systeemconcept*. Op basis van een aantal discussies over de globale inhoud van het loket 'Bouwen & Wonen' is door de werkgroepleden een selectie van producten uit de VNG-lijst, het WRR-rapport en uit een interne productenlijst van de Bouw- en Milieudienst gemaakt. De producten zijn in dit stadium alleen op globaal niveau bekeken.

Een voorbeeld van het resultaat van deze stap is hieronder afgedrukt. Omwille van de overzichtelijkheid zijn de producten gesorteerd op een hoofdonderwerp, zoals bouwen en verbouwen. Daarbinnen is een verdeling gemaakt naar subonderwerp (bestemmingsplan bijvoorbeeld). In het Enschedese project is gebruik gemaakt van een database waarin alle bestudeerde producten zijn opgenomen. In de database is een aantal velden opgenomen waardoor selecties en sorteringen mogelijk zijn.

---

### Fragment van de productenlijst OLÉ 2000: 'Bouwen & Wonen'

Hoofdgroep

#	subgroep	bron	onderwerp
<b>bouwen en verbouwen</b>			
465		BMD	Het inschrijven van belangstellenden voor particuliere bouw kavels; het verwerken van de verstrekte gegevens; het aanschrijven van de doelgroep inzake beschikbaar gekomen kavels. Kortom alle werkzaamheden met betrekking tot de gemeentelijke uitgifte van particuliere kavels tot aan het nemen van een optie op een kavel.
228	(bestemmings)plannen	WRR	aanlegvergunningen bestemmingsplan
229	(bestemmings)plannen	WRR	besluit bestemmingswijziging
469	(bestemmings)plannen	BMD	Het verstrekken (eventueel tegen betaling) van afschriften van plankaarten waarop de kaververdeling is aangegeven [277].
241	hinder	WRR	bezwaren onroerende zaken
232	subsidies en heffingen	WRR	subsidie verordening stads- en dorpsvernieuwing
468	subsidies en heffingen	BMD	Informatie verstrekken over gemeentelijke leges met betrekking tot bouwen.
37	subsidies en heffingen	WRR	heffen bouwgrond en baatbelasting
238	vergunningen/ontheffing	WRR	woningsplitsingsvergunning
235	vergunningen/ontheffing	WRR	bouwvergunning [437 445 447]
240	vergunningen/ontheffing	WRR	voltooiingsverklaring van woning
234	vergunningen/ontheffing	WRR	besluit meldingsplichtig bouwwerk [437 448]

---

# Hoofdstuk 4.

## Stap 3 Zijn we compleet?

	pag.
<b>4.1 Inleiding</b>	53
<b>4.2 Doel en resultaat</b>	53
<b>4.3 Werkwijze</b>	53
<i>Activiteit stap 3</i>	53
<b>4.4 Bepalen van vraagpatronen</b>	54
<b>4.5 Methoden voor het identificeren van vraagpatronen</b>	55
<i>Informatieverzameling bij baliemedewerkers: turven aan de balie</i>	55
<i>Informatieverzameling bij back-office-medewerkers: groepsdiscussies</i>	56
<i>Informatieverzameling via dossiers: turven</i>	56
<i>Informatieverzameling bij intermediairs: interviews</i>	57
<i>Informatieverzameling bij de afnemer: groepsdiscussies</i>	58
<b>4.6 Het afstemmen van het dienstverleningsaanbod op de lokale situatie</b>	58
<b>4.7 Methoden voor het afstemmen van het aanbod op de lokale situatie</b>	59
<i>Groepsdiscussies met relevante balie- en back-officemedewerkers</i>	59
<i>Onderzoek naar bevolkingsstatistieken, doelgroepkarakteristieken</i>	60
<i>Burger- of klantonderzoek</i>	60



## 4. Stap 3 Zijn we compleet?

**De vragen van de klant en de samenhang van die vragen staan nu centraal (vraagpatronen). En het loketidee wordt getoetst aan de specifieke lokale situatie.**

### 4.1 Inleiding

#### Stap 3 Zijn we compleet?

##### Activiteiten

- *identificeren vraagpatronen*
- *afstemmen van het dienstenaanbod op de lokale situatie*

##### Resultaat

*een overzicht van het dienstverleningsaanbod van het gekozen loketidee, dat is geclusterd volgens vraagpatronen*

##### Bronnen

- *medewerkers front- en back-office*
- *cliëntendossiers*
- *intermediairs*
- *gebruikers/burgers*

In de voorafgaande hoofdstukken is uiteengezet hoe een loketidee in verschillende stappen nader kan worden geconcretiseerd. Er is een selectie gemaakt van relevante diensten en producten die passen in het loketidee.

Tot nu toe is het een exercitie geweest vanuit de aanbodkant van de organisatie, hoewel we toch zo veel mogelijk de bril van de burger hebben opgezet. De vraag 'zijn we compleet?' beantwoorden we in deze stap door de vragen van de afnemers en de samenhang in die vragen centraal te stellen. Bovendien betrekken we de specifieke lokale situatie bij het zoeken naar een antwoord op deze vragen. Kortom: we finetunen het resultaat van stap 2.

### 4.2 Doel en resultaat

Het doel van stap 2 is het uitwerken van de loketinrichting op basis van vraagpatronen en het afstemmen van het vernieuwde dienstverleningsaanbod op de lokale situatie.

Het eindresultaat van deze stap is een overzicht van aanbodpatronen die horen bij de vraagpatronen en passen in het gekozen loketidee.

### 4.3 Werkwijze

#### Activiteiten stap 3

1. identificeren van vraagpatronen; en
2. afstemmen van het dienstenaanbod op de lokale situatie

Voor wat betreft de eerste activiteit verwijzen we graag naar bijlage 1 Conceptvraagpatronen. Voor zes clusters uit de 'piramide' van hoofdstuk 2 zijn de vraagpatronen uitgewerkt. De methode die daarbij is gehanteerd is weliswaar algemener van opzet, maar lijkt veel op de methode zoals hieronder wordt gepresenteerd. Uiteraard is het mogelijk dat u, gegeven de situatie binnen uw

eigen organisatie, tot een heel ander loketidee bent gekomen. Dan bent u wellicht ook tot net andere combinaties van wensen gekomen dan in bijlage 1 is uitgewerkt. Als dat het geval is, kan de onderstaande uitwerking van de eerste activiteit u behulpzaam zijn.

De tweede activiteit is gericht op het afstemmen van het aanbod op de lokale situatie (zie paragraaf 4.7).

## 4.4 Bepalen van vraagpatronen

In stap 2 heeft u een selectie gemaakt van producten en diensten die voor het loket relevant kunnen zijn. Daarbij is vanuit het bestaande aanbod voorlopig de inhoud van het loket gedefinieerd. Dat wil zeggen dat u 'van binnen uit' bent gaan bedenken welke diensten vanuit het perspectief van de afnemer logisch met elkaar samenhangen. In de nu te beschrijven stap verlegt u het accent van de aanbod- naar de vraagzijde. Aangetoond moet worden dat de producten en diensten ook vanuit het perspectief van de gebruikers logisch samenhangen. Uw opgave bestaat er met andere woorden uit om de producten en diensten om te zetten in aanbodpatronen die aansluiten op vraagpatronen.

Bij het identificeren van vraagpatronen staan twee vragen centraal:

1. Wat zijn (achterliggende) beweegredenen, aanleidingen of probleemsituaties voor gebruikers om zich tot het loket te wenden?
2. Welke behoefte aan producten en diensten vloeit voort uit deze beweegredenen?

Voor het beantwoorden van deze vragen kan de gemeente intern en extern uiteenlopende informatiebronnen raadplegen.<sup>1</sup> We noemen er vijf:

- *baliemedewerkers*  
Zij zijn het eerste contact- of aanspreekpunt van de klant met de dienstverlener. Door de dagelijkse klantcontacten hebben baliemedewerkers inzicht in de redenen waarom men zich tot de gemeente wendt.
- *medewerkers van het back-office*  
Zij zijn vaak betrokken bij de afhandeling van complexere vragen. Na de eerste intake verzorgen zij doorgaans de afhandeling.

<sup>1</sup> In stap 1 is eveneens gebruik gemaakt van een aantal hier genoemde informatiebronnen. Denk bijvoorbeeld aan de medewerkers van het front- en het back-office. De insteek is nu een andere. De vragen en de probleem-situatie van de afnemer staan nu centraal. U kunt overwegen om dezelfde groep medewerkers uit stap 1 nu opnieuw te raadplegen.

- *cliëntendossiers*  
Dossiers bieden inzicht in de aard en de geschiedenis van problemen van cliënten. Dossiers zijn met name waardevol voor die terreinen waar indicatiestelling of intake een belangrijke rol speelt.
- *intermediairen*  
Hieronder verstaan we personen of instanties die tussen vraag en aanbod opereren, bemiddelen of een doorverwijsfunctie hebben. Zij hebben zowel kennis van probleemsituaties van burgers als van het dienstverleningsaanbod.
- *gebruikers/burgers*  
Burgers, en dan vooral de meer mondige, kunnen op het moment dat enig inzicht bestaat in de vraagpatronen een waardevolle informatiebron zijn.

Om adequaat vraagpatronen te kunnen identificeren is het van belang te realiseren dat het onmogelijk is om in één keer alle vraagpatronen te benoemen. Het is een proces van ideeën ontwikkelen over mogelijke vraagpatronen, deze toetsen, aanscherpen en weer toetsen. Idealiter raadpleegt de gemeente dan ook meerdere van de genoemde partijen. In de volgende paragraaf wordt voor elke informatiebron een suggestie gedaan voor de wijze waarop deze het beste kan worden geraadpleegd.

## 4.5 Methoden voor het identificeren van vraagpatronen

### **Informatieverzameling bij balied medewerkers: turven aan de balie**

Een geschikte methode om informatie bij balied medewerkers te verzamelen is het werken met turflijsten. Eerst bepaalt u op basis van de geselecteerde producten de balies die relevant zijn voor het loketidee. Vervolgens stelt u voor deze balies een turflijst op die de medewerkers gedurende een bepaalde periode (bijvoorbeeld één of twee representatieve weken) bijhouden.

Op de turflijst geeft de balied medewerker voor elke bezoekende klant het volgende aan (zie bijlage 4 voor een voorbeeldformulier):

- de vraag die de klant gesteld heeft;
- of, én zo ja, welk probleem schuilgaat achter deze vraag;
- relevante producten (aankruisen); en
- doorverwijzing(en) naar andere diensten/afdelingen.

Op basis van de uitkomsten van de diverse turflijsten kan de gemeente een eerste aanzet maken voor het benoemen van relevante (categorieën van) beweegredenen of probleemsituaties en het bijbehorend dienstverleningsaanbod.

**Voorbeeld elektronische groepsdiscussie**

*Een nieuwe manier om informatie te verzamelen over vraagpatronen is de elektronische groepsdiscussie. Dit is met name een efficiënte en effectieve manier om vertegenwoordigers van verschillende partijen met elkaar te laten communiceren.*

*Bijvoorbeeld balie-medewerkers met back-office-medewerkers of intermediairs met elkaar. Dit komt dan in de plaats van interviews.*

*Elektronisch discussiëren is in feite een computer-ondersteunde brainstormsessie, waarin de deelnemers met elkaars ideeën over vraagpatronen worden geconfronteerd en daarop voortborduren.*

**Informatieverzameling bij back-office-medewerkers: groepsdiscussies**

Het bevragen van back-office-medewerkers is vooral zinvol, wanneer eerst gegevens bij de relevante balies zijn verzameld en samengevat. Het back-office is een waardevolle informatiebron voor het opvullen van hiaten en inventariseren van relevante aanvullingen, omdat juist het back-office bij complexe vragen en probleemsituaties van burgers betrokken wordt.

Een geschikte methode om back-office-medewerkers te bevragen is het houden van een groepsbijeenkomst. Hiervoor worden bij

voorkeur medewerkers uitgenodigd die met meerdere producten te maken hebben (zoals teamleiders en coördinatoren).

Een goede werkwijze is dan om tijdens de groepsbijeenkomst (maximaal 10 personen) voorlopige ideeën over vraagpatronen in de vorm van cases te presenteren. Aan de medewerkers wordt gevraagd te beschrijven wat allemaal (nog meer) speelt bij een bepaalde probleemsituatie en welke producten en andere diensten daarbij van belang zijn. Benadruk daarbij steeds dat de medewerkers de bestaande 'muren' rond de organisatie moeten wegdenken en dat ze ook vanuit het perspectief van de klant moeten proberen te denken.

**Voorbeeld methode dossieronderzoek**

*Voor het dossieronderzoek trekt u een steekproef uit het relevante dossierbestand van het afgelopen jaar (bijvoorbeeld 100 stuks).*

*Vervolgens moeten aan de hand van een turflijst de dossiers worden doorgelopen. De turflijst bevat de volgende elementen:*

1. directe aanleiding of vraag
2. aard van de diagnose/type probleem
3. typering van klant (achtergrondkenmerken)
4. relevante dienstverlening (aankruisen)
5. doorverwijzing naar derden

**Informatieverzameling via dossiers: turven<sup>2</sup>**

Dossieronderzoek is met name relevant voor die terreinen waar diagnose- of (geïntegreerde) indicatiestelling plaats vindt (zoals bijvoorbeeld bij 'zorg' en 'werk en inkomen').

Dossieronderzoek geeft primair inzicht in de aard van de probleemsituaties (zie kader: elementen 1 t/m 3) en het dienstverlenings-

aanbod (zie kader: elementen 4 en 5) dat uit de diagnose voortvloeit.

Informatieverzameling aan de hand van klantendossiers dient gestructureerd te verlopen.

Op basis van dit onderzoek heeft u kunt relaties leggen tussen de probleemsituaties en de daarbij behorende dienstverlening. De twee bouwstenen van vraagpatronen.

<sup>2</sup> Dossieronderzoek kan gevoelig liggen in verband met de privacy van de betrokken personen. Een manier om de privacy te waarborgen is het anonimiseren van de dossiers.



**Voorbeelden intermediairs**

**Bouwen en wonen**

*makelaar, consulent woningcorporatie, vertegenwoordiger Vereniging Eigen Huis, etc.*

**Ken-uw-rechten**

*sociale raadsman, medewerker van rechtswinkels, ombudsman*

**Werk en inkomen**

*consulent arbeidsbureau/uitzendbureau, budgetconsulent, opleidingsadviseur*

**Zorg en Welzijn**

*maatschappelijk werker, huisarts, consulent opvoedingsondersteuning*

**Informatieverzameling bij intermediairs: interviews**

Intermediairs zijn een goed vertrekpunt bij het starten van een vraagpatronen onderzoek.

Vanwege hun kennis van zowel de problemen van burgers als het aanbod van diensten zijn zij in staat vanuit een breed perspectief mee te denken over de inrichting van het loket.

De informatieverzameling bij intermediairs heeft bij voorkeur een oriënterend en verkennend karakter. Het is daarom zinvol hen direct te benaderen via (telefonische) interviews, nadat een kort (telefonisch) voorgesprek heeft

uitgewezen dat de persoon een interessante gesprekspartner is. Hieronder geven we enkele onderwerpen, die in het gesprek aan de orde kunnen komen:

- associaties bij het loket: welke problemen, welke doelgroepen?
- aard en type problemen op het betreffende terrein: hanteert de intermediair doelgroepcategorieën of probleemcategorieën?
- aard en type doelgroepen op het betreffende terrein
- samenhang, verwevenheid van - en raakvlakken met problematiek
- voor het loket relevante (semi)publieke en private dienstverleners
- knelpunten en mogelijkheden tot verbetering in de huidige dienstverlening.



### **Informatieverzameling bij de afnemer: groepsdiscussies**

Informatieverzameling bij burgers is pas zinvol op het moment dat er redelijk inzicht bestaat in de vraagpatronen. Niet iedere burger is immers in staat om zijn vragen eenduidig te formuleren. Bovendien is hij relatief onbekend met het hele scala aan dienstverlening. Het bevragen van burgers is met name zinvol als toets op de volledigheid van het dienstverleningsaanbod dat al is geformuleerd. Dit gebeurt bij voorkeur op een kwalitatieve wijze via groepsdiscussies (maximaal 10 personen).

Burgers moeten worden geholpen bij een discussie over vraagpatronen. Dit kan door hen een conceptvraagpatroon voor te leggen waarop zij kunnen voortborduren. Dit veronderstelt wel dat de betreffende burger daadwerkelijk en recent met het vraagpatroon van doen heeft gehad (selectie van deelnemers aan de groepsdiscussie kan verlopen via de balie). Alleen dan kan hij een voorstelling maken van relevante of wenselijke dienstverlening. Stimuleer de deelnemers aan de groepsdiscussie om 'wilde' opties te bedenken. Houdt zelf ook enige eigen denkbeelden achter de hand, die in de discussie kunnen worden getoetst.

## **4.6 Het afstemmen van het dienstverleningsaanbod op de lokale situatie**

Dit afstemmen of 'fine-tuning' is aan de orde wanneer op basis van de (concept)vraagpatronen het potentiële dienstverleningsaanbod van het loket in kaart is gebracht. 'Fine-tuning' betekent dat het dienstpakket van het loket wordt afgestemd op de specifieke lokale omstandigheden. De conceptvraagpatronen hebben immers een algemeen geldend karakter. Er zijn nog geen lokale of regio-specifieke aanbod- of vraagkarakteristieken in verwerkt.

Bij de 'fine-tuning' staan drie vragen centraal:

- 1. Zijn er specifieke (lokale) aanbieders in het werkgebied waarvan de dienstverlening complementair is aan die van het loket?*

Bij het inrichten van een loket dient de gemeente na te gaan welke (semi)publieke instanties activiteiten ontplooiën op het (raak)vlak van het loket. Elke gemeente kent immers zijn eigen netwerk aan instanties. U gaat daarbij na welke dienstverlening van welke instanties, complementair is aan het aanbod van het loket.

- 2. Zijn er specifieke lokale producten of diensten die typisch zijn voor de gemeente/regio en die passen in het loket?*

Gemeenten hebben beleidsruimte voor lokale differentiatie in het diensten-aanbod. Dit betekent dat er verschillen kunnen bestaan in het dienstverleningspakket van gemeenten.

- 3. Heeft de beoogde doelgroep van het loket bijzondere karakteristieken, die verwerkt moeten worden in het aanbod van het loket?*

De aard van de problematiek en/of de beoogde doelgroep van het loket beïnvloeden de inhoud van het dienstverleningsaanbod. De demografische samenstelling van de bevolking of de (branche)samenstelling van het bedrijfsleven kan van gemeente tot gemeente verschillen.

## **4.7 Methoden voor het afstemmen van het aanbod op de lokale situatie<sup>3</sup>**

### **Groepsdiscussies met relevante balie- en back-officemedewerkers**

De eerste drie vragen uit paragraaf 4.6 kunnen eenvoudig worden beantwoord in één of meer groepsdiscussie met medewerkers (maximaal 10 deelnemers) die regelmatig te maken hebben met klanten van het conceptloket.

De deelnemers aan de groepsdiscussies vormen als het ware een panel waaraan de conceptvraagpatronen van het loket ter toetsing en vervolmaking worden voorgelegd. Het ligt voor de hand hiervoor niet alleen vertegenwoordigers van de gemeentelijke diensten maar ook van relevante niet-gemeentelijke diensten uit te nodigen.

Om de discussie vooraf niet te zeer te beperken is het zinvol de groepsdiscussie op open wijze te starten. Dit kan door een korte brainstorm te houden. Nadat het doel van het loket is geschetst, verkennen de discussianten voor welke probleemsituaties een beroep op het loket moet kunnen worden gedaan.

Alle antwoorden zijn dan goed en worden genoteerd!

Na de brainstorm kunnen de conceptvraagpatronen ter discussie worden gesteld en worden de eerste drie vragen besproken. Bij het beoordelen en aanscherpen van de vraagpatronen wordt gebruik gemaakt van de uitkomsten van de brainstorm.

---

<sup>3</sup> In stap 1 is eveneens gebruik gemaakt van een aantal hier genoemde informatiebronnen. Dit geldt bijvoorbeeld voor de medewerkers van het front- en het back-office. U kunt overwegen om dezelfde groep van medewerkers van stap 1 nu opnieuw te raadplegen.

### Onderzoek naar bevolkingsstatistieken, doelgroepkarakteristieken

Er staan de gemeente verschillende mogelijkheden ter beschikking voor nader onderzoek naar de beoogde doelgroep(en) van het loket. Dit onderzoek dient mede om na te gaan of er specifieke (sub)categorieën van beoogde cliënten zijn te onderscheiden, die om een aanvullend aanbod vragen. In het geval dat het om de doelgroep burgers gaat, zijn met name demografische gegevens relevant. In geval de doelgroep uit bedrijven bestaat, is het van belang na te gaan welke branches vertegenwoordigd zijn.

### Burger- of klantonderzoek

In vrijwel iedere gemeente zal de verleiding groot zijn het loketidee ook te toetsen bij de doelgroep van het loket. Zij zijn immers de beoogde gebruikers voor wie het loket wordt ingericht. Een waarschuwing is hier op z'n plaats. Voor gebruikers is het vrijwel onmogelijk een inschatting te maken van de waarde van een 'geïntegreerd loket'. Je kunt iemand moeilijk vragen iets te beoordelen of te toetsen wat hij niet kent of niet kan doorgronden. Een burgeronderzoek ter legitimering van een voornemen (zit men er op te wachten?) is dan ook niet zinvol; wel kan dergelijk onderzoek worden gebruikt voor de volgende zaken:

- inzicht in huidige doorverwijzing
- inzicht in volledigheid van de vraagpatronen
- inzicht in frequentie van de vraagpatronen
- inzicht in de actuele aanspreekpunten voor vraagpatronen
- inzicht in verwachtingen ten aanzien van geïntegreerde dienstverlening
- inzicht in opvattingen over participatie van niet-gemeentelijke instanties
- (extra) inzicht in gebruikerswensen ten aanzien van de service-relatie
- (extra) inzicht in gebruikerswensen ten aanzien van de inrichting van loket
- (extra) inzicht in gebruikerswensen ten aanzien van media-gebruik.

Voor het houden van een burgeronderzoek kan voor kwalitatieve en kwantitatieve methoden worden gekozen (discussiebijeenkomsten of een enquête).

In beide gevallen is het van belang om u te realiseren hoe de deelnemers/ respondenten feitelijk de relevante vraagpatronen ervaren.

Kwalitatief onderzoek is met name zinvol om het loketidee en de inhoud ervan verder aan te scherpen.

Kwantitatief onderzoek kan worden gebruikt om meer inzicht te krijgen in de haalbaarheid van het voorgestelde loket en om meer 'grip' te krijgen op de representativiteit van de opvattingen en wensen van de gebruikers.

# Hoofdstuk 5.

## Tips voor implementatie

	pag.
<b>5.1 Inleiding</b>	63
<b>5.2 Politiek-bestuurlijke aspecten</b>	63
<i>Laat de politiek een strategische visie vaststellen</i>	63
<i>Laat de politiek prioriteiten vaststellen</i>	64
<b>5.3 Informatie- en communicatietechnologie</b>	64
<i>Vragen beantwoorden met behulp van (bestaande) informatiesystemen</i>	64
<i>Inzet van Kennissystemen</i>	64
<i>Laat vragen registreren door een klantbegeleidingssysteem</i>	65
<b>5.4 Juridische aspecten</b>	65
<i>Let scherp op de wettelijke basis van taken en bevoegdheden</i>	65
<i>Juridische aansprakelijkheid door onvolledige informatie</i>	65
<b>5.5 Organisatie en personeel</b>	65
<i>Zorg voor verankering in de organisatie</i>	65
<i>Mobiliseer steun in alle lagen van de organisatie</i>	66
<i>Ontwerp een heldere organisatie door procesbeschrijvingen</i>	66
<i>Faseer de invoering van vraaggericht werken</i>	66
<i>Vraaggericht werken maakt sturing van de vraag mogelijk</i>	67
<i>Functie-verbreding voor medewerkers</i>	67
<i>Het personeel moet goed worden opgeleid</i>	67
<b>5.6 Financiën</b>	67
<i>Vraaggericht werken leidt tot een betere efficiency</i>	67
<i>Denk goed na over verbouwingskosten</i>	68
<b>5.7 Tenslotte...</b>	68



## 5. Tips voor implementatie

*In dit hoofdstuk een aantal aandachtspunten die u van pas kunnen komen wanneer u een loketidee, gebaseerd op vraagpatronen, gaat implementeren in uw organisatie.*

### 5.1 Inleiding

In de vorige drie hoofdstukken is de tweede fase van de cyclus om tot loketintegratie te komen beschreven: de ontwerpfase. Wanneer het loketidee voldoende is uitgewerkt en getoetst, komt de derde fase van de cyclus in zicht: de implementatiefase.

Bij die implementatie zijn verschillende diensten, afdelingen en organisaties betrokken. Elk met eigen ideeën, wensen en belangen. Omdat dit handboek zich met name op de ontwerpfase richt, volstaan we ermee om over de implementatiefase slechts een aantal algemene opmerkingen te maken. De hier gemaakte constatering zijn ontleend aan de praktijk, i.c. het door ons verzamelde materiaal en de in de bijlagen omschreven cases.

U kunt deze aandachtspunten en tips het beste beschouwen als een soort laatste checklist alvorens met de implementatie te starten.

De aandachtspunten en tips zijn ingedeeld naar de aandachtsgebieden:

- politiek-bestuurlijke aspecten;
- informatie- en communicatietechnologie;
- juridische aspecten;
- organisatie en personeel; en
- financiën.

Deze aandachtsgebieden komen grotendeels overeen met de aspecten in het onderzoeksprogramma OL2000 (zie de inleiding van dit Handboek).

In komende publicaties in het kader van het onderzoeksprogramma zullen deze aspecten uitvoeriger aan de orde komen.

### 5.2 Politiek-bestuurlijke aspecten

#### **Laat de politiek een strategische visie vaststellen**

Voor managers en medewerkers van een gemeente is het belangrijk om duidelijkheid te hebben over de toekomst van hun organisatie. Daarom is het nuttig en wenselijk om zo spoedig mogelijk aan het begin van het verandingsproces een duidelijke toekomstvisie vast te stellen. Deze hoeft nog niet gedetailleerd ingevuld te zijn, maar moet wel richting geven aan de introductie van geïntegreerde dienstverlening. Niet iedereen zal deze veranderingen toejuichen, maar er bestaat dan in ieder geval duidelijkheid over de te varen

koers. Dat alleen al, zal naar verwachting, de eventuele weerstanden verminderen, het draagvlak vergroten en het bevordert de voortgang van concrete projecten.

#### **Laat de politiek prioriteiten vaststellen**

In welke mate de gemeente wenst te investeren in de verbetering van de dienstverlening aan de loketten en/of de collectieve dienstverlening, is een vraag die bij elke organisatieverandering aan de orde komt. De politiek zal daarom behoefte hebben aan een onderbouwing van de noodzaak en wenselijkheid om tot geïntegreerde dienstverlening over te gaan. Op basis daarvan kan men de prioriteiten dan vaststellen. Het is denkbaar dat het gemeentebestuur in een vergrijzende gemeente meer prioriteit wil geven aan een op vraagpatronen gebaseerde dienstverlening voor ouderen en gehandicapten dan in een groeigemeente. Ook de hoogte van (eventuele) verbouwingkosten, opleidingskosten en reorganisatiekosten maken het noodzakelijk dat de politiek en wellicht ook andere publieke organisaties heel duidelijk prioriteiten moeten stellen.

### **5.3 Informatie- en communicatietechnologie**

#### **Vragen beantwoorden met behulp van (bestaande) informatiesystemen**

De documentaire informatievoorziening in dienstverlenende organisaties wordt tegenwoordig steeds vaker met behulp van geautomatiseerde systemen ingericht. Zo'n systeem kan bijvoorbeeld voor iedere stap in de afhandeling van een bepaald product/proces aangeven wat de status is (in behandeling nemen, onderzoeken, adviseren, beslissen, afhandelen).

Voor het front-office is een dergelijk systeem nuttig, omdat vragen van klanten over de stand van zaken van een procedure direct, via raadpleging van de schermen, beantwoord kunnen worden.

Aan dit soort systemen kunnen ook verwijssystemen worden gekoppeld.

#### **Inzet van Kennissystemen**

Bij de ondersteuning van één-loket-medewerkers, die een individueel vraagpatroon in kaart moeten brengen, kunnen kennissystemen erg nuttig zijn. Met name in complexe situaties kunnen kennissystemen snel een brug slaan tussen vraagpatroon en aanbodcluster. De noodzaak om de baliemedewerkers in tal van disciplines breed te scholen, vervalt dan enigszins.

Kennissystemen zijn ruwweg op twee manieren in te zetten:

1. Kennissystemen voor de intake, die fungeren als een intelligente checklist om het probleem (vraagpatroon) in kaart te brengen; en
2. Kennissystemen die 'de diepte ingaan' en verregaand bepalen (of liever: aangeven) of iemand voor een complex product in aanmerking komt. Zo



zijn er reeds kennissystemen voor onder meer de uitvoering van de bijstandswet en de huursubsidie.

Een prettig bijkomstigheid van het werken met kennissystemen is dat het extra informatie over een vraagpatroon of een aanbodcluster kan opleveren. Doordat de computer volstrekt rechtlijnig 'denkt' zijn tegenstrijdigheden in regels en hiaten in het productenaanbod vast te stellen.

#### **Laat vragen registreren door een klantbegeleidingssysteem**

Geautomatiseerde klantbegeleidingssystemen hebben niet alleen het voordeel dat de klanten snel en efficiënt naar het juiste loket worden geleid. Ze kunnen er ook voor zorgen dat de gemeente voortaan exact weet wanneer welke klanten komen voor welke producten. Ook de samenhang tussen producten kan op deze manier meetbaar worden gemaakt. Dit levert goede mogelijkheden voor monitoring op.

### **5.4 Juridische aspecten**

#### **Let scherp op de wettelijke basis van taken en bevoegdheden**

Een intensivering van de samenwerking tussen gemeenten en andere (overheids)instellingen kan worden belemmerd door conflicterende wettelijke taken en bevoegdheden.

De rechtmatigheid van het overheidsoptreden kan worden aangetast door de bestaande wet- en regelgeving onvoldoende te volgen.

#### **Juridische aansprakelijkheid door onvolledige informatie**

De verstrekker van informatie kan door een klant aansprakelijk worden gesteld voor het geven van onjuiste informatie. Bij het verstrekken van informatie die afkomstig is van andere (overheids)instellingen, zal een gemeente daarom duidelijk moeten aangeven waarvoor zij als gemeente nog wel verantwoordelijk kan worden gehouden. Hiermee kunnen claims worden voorkomen.

### **5.5 Organisatie en personeel**

#### **Zorg voor verankering in de organisatie**

De introductie van 'vraaggericht werken' zorgt voor de nodige veranderingen in een gemeentelijke organisatie. De aangepaste werkprocessen zullen na beschrijving moeten worden verankerd in de organisatie. Om de kwaliteit van de processen te waarborgen gaan gemeenten in sommige gevallen over tot het opzetten van een (gecertificeerd) kwaliteitszorgsysteem.

Zo wordt het focus op de burger, de externe gerichtheid, 'geinstitutionaliseerd' en meetbaar gemaakt.

### **Mobiliseer steun in alle lagen van de organisatie**

Het verwerven van inzicht in vraagpatronen en in het 'vraaggericht werken' valt of staat met draagvlak. Er zal onder andere steun gezocht moeten worden bij baliemedewerkers, inhoudelijke professionals (in het back-office), managers en bestuurders. Deze geledingen zullen niet altijd voetstoots meewerken aan de benodigde veranderingen. Houdt daarmee rekening bij de inrichting van een projectorganisatie en bij de projectplanning. Niets is dodelijker voor een project dan goede bedoelingen die verzanden in overschrijding van de planning.

Het draagvlak voor veranderingen kan verder vergroot worden door een duidelijk herkenbare projectleider te benoemen, liefst vanuit de eigen organisatie. De projectleider moet daarbij in woord en daad kunnen rekenen op steun van het gemeentebestuur en topmanagement.

### **Ontwerp een heldere organisatie door procesbeschrijvingen**

Het ontwerpen van geïntegreerde loketten wordt veelal gekoppeld aan het instellen van een front- en een back-office. Deze aanpassing van de organisatie vergt nieuwe afspraken over taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden van de diverse afdelingen. Het is daarbij belangrijk om zo snel mogelijk 'man en paard te noemen' en concreet te maken wat er gaat veranderen. Een goede methode hiervoor is het beschrijven van de betrokken producten en de bijbehorende werkprocessen. Vervolgens kunnen afspraken worden gemaakt over de verdeling van activiteiten tussen het front- en het back-office.

### **Faseer de invoering van vraaggericht werken**

Voor veel medewerkers is vraaggericht werken door middel van een front- en een back-office een flinke verandering. Het contact met hun klanten verandert namelijk radicaal; alleen de specialistische contacten komen nog bij de vakafdelingen terecht.

Ook wordt van de medewerkers verwacht dat zij zich beter kunnen inleven in de vragen en behoefte van de klant. De klant wordt ook niet meer alleen en op goed geluk de organisatie ingestuurd, maar iedere medewerker moet zich verantwoordelijk gaan voelen voor *de* dienstverlening aan de klant.

Gemeenten kiezen daarom vaak voor een gefaseerde invoering. De volgende aspecten kunnen hierbij van belang zijn.

Allereerst kunt u een deel van de producten buiten beschouwing laten.

Bijvoorbeeld de dienstverlening van de sociale dienst vanwege de privacy van klanten.

Ten tweede is het soms ook handig en efficiënt om bepaalde zaken parallel met andere activiteiten in te voeren. Bijvoorbeeld een nieuw systeem voor de informatievoorziening of een andere wijze van intake- en/of afhandeling.

Ten derde wordt het tempo van het veranderingstraject soms aangepast aan de weerstand vanuit de organisatie. Overigens zullen de medewerkers van het

front-office veelal juist om een hoger tempo vragen. Zij zien namelijk een verrijking van hun functie en zij zien dat zij tot beider tevredenheid ook hun klanten beter kunnen helpen.

### **Vraaggericht werken maakt sturing van de vraag mogelijk**

Inzicht in de samenhang tussen vragen en behoeften van klanten levert vaak ook kennis op over de frequentie van het klantcontact. In sommige gemeenten wordt vervolgens ‘pro-actief’ omgegaan met deze kennis. Als het paspoortenloket, om maar een simpel voorbeeld te noemen, extra personeel moet inschakelen in de periode van mei tot en met juli, dan kunnen potentiële klanten ook worden opgeroepen om juist in de andere maanden langs te komen voor een nieuw paspoort tegen een gereduceerd tarief.

### **Funcieverbreiding voor medewerkers**

Een van de grote voordelen van het analyseren, vaststellen en werken met vraagpatronen is dat medewerkers leren om verder te kijken dan hun eigen vakgebied. Dat betekent dat mensen die soms al jaren hetzelfde hebben gedaan, de kans krijgen om kennis te maken met nieuwe activiteiten en producten. Hun functioneren en hun motivatie kunnen hierdoor een positieve impuls krijgen. En dat, zo leren alle leerboekjes, zal de kwaliteit van hun werk ten goede komen.

### **Het personeel moet goed worden opgeleid**

Werken met geïntegreerde loketten stelt hoge eisen aan de kennis, vaardigheden en mentaliteit van het personeel. Met name de eerste contacten met klanten (het informeren en de intake) vergen het nodige aan gesprekstechnieken en sociale vaardigheden van medewerkers.

Ook dienen de medewerkers voldoende inzicht te hebben in de producten en achterliggende processen, inclusief een basiskennis van relevante wet- en regelgeving. Het opleidingsniveau van de front-office-medewerkers wordt tegenwoordig dan ook veelal op MBO- en zelfs HBO-niveau gesteld.

## **5.6 Financiën**

### **Vraaggericht werken leidt tot een betere efficiency**

In de praktijk leggen sommige gemeenten tegenwoordig een verband tussen enerzijds het verbeteren van de efficiency van de dienstverlening, die onder andere ook nodig is vanwege de herbezettingsproblematiek (36 uren werkweek), en anderzijds een meer vraaggerichte dienstverlening. Een klantgerichte dienstverlening en het opdelen van werkzaamheden tussen het front- en het back-office kunnen leiden tot een besparing op de personeelsformatie, omdat het aanwezige baliepersoneel efficiënter wordt ingezet.

De mogelijkheden hiertoe kunnen worden beoordeeld door de drukte aan de balie te meten en daarmee de werkbelasting van de medewerkers. In de praktijk kampen overigens veel balies met een *overbelasting* op bepaalde tijden of periodes (bijvoorbeeld inleveren inkomstenverklaringen aan begin van de maand) en een *onderbelasting* in de rest van de tijd.

### **Denk goed na over verbouwingskosten**

Plannen voor ingrijpende verbouwingen zijn vaak de aanleiding om een grondige discussie te starten over het nut van geïntegreerde dienstverlening. Immers, dit heeft vaak consequenties voor de inrichting en vormgeving van de fysieke loketten. De kosten van zo'n verbouwing zijn vaak hoog; kosten en baten worden uitgebreid vergeleken. Dit kan een rem op de plannen voor geïntegreerde dienstverlening betekenen. Maar u kunt natuurlijk ook juist van de gelegenheid gebruik maken.

## **5.7 Tenslotte...**

Met behulp van dit handboek bent u in staat de vormgeving van geïntegreerde loketten te bepalen.

U kunt de vraag beantwoorden welke diensten vanuit het perspectief van de afnemer in logisch samenhangende clusters aangeboden zouden moeten worden.

De volgende stap is dan om deze loketten daadwerkelijk op te zetten. Maar ook dan bent u nog niet klaar. Ook als de geïntegreerde loketten eenmaal 'draaien' zult u voortdurend moeten peilen of het aanbod nog wel aansluiten op de vraag. Met andere woorden u zult steeds moeten 'monitoren' of de loketten nog wel voldoen. Wellicht moeten er nieuwe producten bijkomen of kunnen bepaalde producten juist afvallen.

Met deze afsluitende opmerking willen we nog eens het cyclische karakter van het proces onder de aandacht brengen, zoals dat in paragraaf 1.8 is uiteengezet. De vormgeving en inhoudsbepaling van geïntegreerde loketten is geen eenmalige zaak, maar vraagt voortdurend uw aandacht.

## Bijlage I Conceptvraagpatronen

---

*In deze bijlage worden voor zes conceptloketten veel voorkomende vraagpatronen van gebruikers geschetst. Deze vraagpatronen geven concrete aanleidingen of probleemsituaties weer, waaruit samenhangende dienstverleningsbehoeften kunnen voortvloeien. Voor elk vraagpatroon is aangegeven welke gemeentelijke en niet-gemeentelijke producten en diensten met deze probleemsituaties van burgers kunnen samenhangen.*

*De geïdentificeerde vraagpatronen kunnen worden gebruikt bij het ontwerpen van geïntegreerde loketten, als hulpmiddel om de gedachten te ordenen (stap 2). Zij geven een beeld van producten/diensten die bij een specifiek vraagpatroon aan de orde zijn, alsmede van de verschillende instanties die daarbij een rol spelen en in aanmerking komen voor participatie in het loket.*

*Voor de toegankelijkheid zijn de vraagpatronen geclusterd rond diverse conceptloketten die zijn onderscheiden in de piramide met loketideeën: het loket 'Bouwen en Wonen', het loket 'Werk en Inkomen', het loket 'Leefomgeving', het loket 'Financiën' en het loket 'Bedrijven'. Met deze keuze wordt aangesloten bij de huidige praktijk waar diverse van deze loketten van de grond komen. Het spreekt voor zich dat de vraagpatronen ook kunnen worden gebruikt voor het inrichten van andere loketten.*

*Het is belangrijk te realiseren dat het aanbod dat bij elk vraagpatroon hoort, niet parallel loopt met de dienstverleningsbehoefte op individueel niveau. Deze zal telkens een dwarsdoorsnede zijn van het voorgestelde dienstenpakket. De precieze 'vertaalslag' van een individuele vraag naar een passend aanbod uit het dienstenpakket vraagt om een adequate vraaganalyse door de baliemedewerker op basis van achtergrondkenmerken van persoon en situatie.*

*De bijlage is als volgt opgebouwd. Achtereenvolgens worden de conceptvraagpatronen van de zes onderscheiden loketideeën beschreven. Dit gebeurt volgens een vast stramien. Eerst wordt het doel en de aard van het loket beschreven. Vervolgens beschrijven we kort de verschillende vraagpatronen. Deze worden vervolgens uitgewerkt tot aanleidingen of probleemsituaties en bijbehorend dienstverleningsaanbod, waarbij tevens de dienstverlenende instantie is aangegeven.*

*Uiteraard zijn bij deze beschrijving keuzen gemaakt ten aanzien van de gedetailleerdheid waarmee producten en diensten zijn beschreven. Gemeenten kunnen deze vraagpatronen desgewenst verfijnen, uitbreiden of beperken.*

*De bijlage wordt afgesloten met een korte verantwoording van de gehanteerde onderzoeksmethode.*

---

	<b>pag.</b>	
<b>1</b>	<b>Het loket 'Bouwen en Wonen'</b>	71
	<i>Vraagpatroon: het zoeken van een koopwoning</i>	71
	<i>Vraagpatroon: het kopen van een woning</i>	72
	<i>Vraagpatroon: het zoeken van een huurwoning (sociale of vrije sector)</i>	73
	<i>Vraagpatroon: huren van een woning</i>	73
	<i>Vraagpatroon: het (ver)bouwen, slopen, verbeteren van een woning, garage, tuinhuis etc.</i>	74
	<i>Vraagpatroon: geschillen met verhuurder/huisbaas</i>	74
	<i>Vraagpatroon: verhuizen</i>	75
<b>2</b>	<b>Het 'Zorgloket'</b>	75
	<i>Vraagpatroon: mobiliteit binnenshuis en/of buitenshuis</i>	76
	<i>Vraagpatroon: wonen en woonomgeving</i>	76
	<i>Vraagpatroon: zorg- en hulpverlening</i>	77
	<i>Vraagpatroon: recreatie/educatie/sociale relaties</i>	77
<b>3</b>	<b>Het loket 'Werk en Inkomen'</b>	78
	<i>Vraagpatroon: behoefte aan betaald werk bij goede bemiddelbaarheid</i>	79
	<i>Vraagpatroon: behoefte aan betaald werk bij matige bemiddelbaarheid</i>	79
	<i>Vraagpatroon: behoefte aan betaald werk bij slechte bemiddelbaarheid</i>	79
	<i>Vraagpatroon: behoefte aan vrijwilligerswerk</i>	80
	<i>Vraagpatroon: behoefte aan financiële ondersteuning</i>	80
<b>4</b>	<b>Het 'Bedrijvenloket'</b>	80
	<i>Vraagpatroon: starten van een onderneming</i>	81
	<i>Vraagpatroon: uitbreiden van bedrijfactiviteiten</i>	82
	<i>Vraagpatroon: het hebben van problemen in de lopende bedrijfsvoering</i>	82
	<i>Vraagpatroon: beëindigen van de onderneming</i>	83
<b>5</b>	<b>Het loket 'Leefomgeving'</b>	83
	<i>Vraagpatroon: behoefte aan rust</i>	84
	<i>Vraagpatroon: behoefte aan veiligheid</i>	85
	<i>Vraagpatroon: behoefte aan een schone en groene woonomgeving</i>	85
	<i>Vraagpatroon: behoefte aan sociale contacten</i>	86
	<i>Vraagpatroon: behoefte aan onderhoud van voorzieningen</i>	86
<b>6</b>	<b>Het loket Financiën</b>	87
	<i>Vraagpatroon: geldvragen rond inkomen</i>	88
	<i>Vraagpatronen: geldvragen rond wonen</i>	88
	<i>Vraagpatroon: geldvragen rond zorg</i>	89
	<i>Vraagpatroon: geldvragen rond scholing</i>	89
	<i>Vraagpatroon: geldvragen rond vrije tijd</i>	90
<b>7</b>	<b>Onderzoeksverantwoording</b>	91

## I. Het loket ‘Bouwen en Wonen’

### Doel en karakter van het loket ‘Bouwen en Wonen’

Het loket ‘bouwen en wonen’ is het aanspreekpunt voor alle vragen van burgers met betrekking tot de eigen huisvesting en de eigen woonomgeving (tuin, garage etc.). Het loket ‘Bouwen en wonen’ heeft primair een faciliterende en ordende taak. De centrale voorziening in het loket bestaat uit ‘huisvesting’. In het verlengde hiervan biedt het loket allerlei faciliterende diensten aan zoals subsidie, informatie over woningaanbod, woonpas etc. Verder heeft het loket ook een ordende taak, die voortvloeit uit de wet op de RO. Dit leidt er toe dat dit loket veel ‘verplichte’ producten kent zoals vergunningen.

### Vraagpatronen van het loket ‘Bouwen en Wonen’

Het loket ‘Bouwen en Wonen’ is het aanspreekpunt voor alle vragen van burgers met betrekking tot de eigen huisvesting en de eigen woonomgeving. Dit wil zeggen aanspreekpunt voor enkelvoudige vragen en voor samengestelde vragen. Samengestelde vragen zullen zich voordoen in de onderstaande situaties. Daarbij geldt dat een aantal van deze vraagpatronen ook vaak in combinatie voorkomt. Bijvoorbeeld: iemand die een huis koopt, wil vaak ook verbouwen en zal altijd moeten verhuizen. Met andere woorden ook de vraagpatronen hangen weer onderling met elkaar samen.

Het loket ‘Bouwen en Wonen’ kent de volgende vraagpatronen:

1. het zoeken van een koopwoning
2. het kopen van een woning
3. het zoeken van een huurwoning
4. het huren van een woning
5. het (ver)bouwen, verbeteren, slopen van een woning, garage, tuinhuis
6. een geschil hebben met de huurbaas, huureigenaar, buur
7. verhuizen

### Vraagpatroon: het zoeken van een koopwoning

Burgers die op zoek zijn naar een koopwoning hebben behoefte aan informatie over het aanbod aan woonruimte, informatie over financiering van een mogelijke aankoop en informatie over de toekomstige woonomgeving. De burger heeft deze informatie nodig om gericht te kunnen zoeken en uiteindelijk een afgewogen keuze te maken.

<i>Behoeft</i> e aan aanbodclusters	<i>Aanbieders van dienstverleners</i>
Informatie over aanbod koopwoningen	Gemeente, makelaars, projectontwikkelaars
Informatie over mogelijkheden woningruil	Gemeente

Informatie over huisvestingsvergunning	Gemeente
Informatie over primieregelingen	Gemeente, makelaars, banken sociale koop
Informatie over hypotheken	Banken, makelaars (NVM hypotheekshop)
Informatie over fiscale aspecten	Belastingdienst, belastingadviseurs, banken, makelaars
Informatie over gemeentegarantie	Gemeente, makelaars, banken
Informatie over verzekeringen	Verzekeringsmaatschappijen, banken
Informatie over makelaarstarieven	Makelaars
Informatie over de toekomstige woonomgeving	Gemeente, stads- en streekvervoer, bibliotheek

### **Vraagpatroon: het kopen van een woning**

De burger die overgaat tot het kopen van een huis heeft behoefte aan informatie om de hoogte van de koopsom te bepalen en de koop- en/of leveringsakte op te stellen. Afhankelijk van het type woning dat hij koopt ontstaat er een aanvullende dienstverleningsbehoefte. Dit geldt voor aankoop van een monument, premie-koopwoningen, een appartement of bij splitsing van een pand of onttrekking van woonruimte. In deze gevallen is vaak aanvullende regelgeving van toepassing.

<b>Behoeft</b> aan aanbodclusters	<b>Aanbieders van dienstverlening</b>
Informatie over de waarde van het pand	Kadaster, taxateur, gemeente
Informatie over de grondwaarde	Gemeente
Informatie over zakelijke lasten (OZB, rioolrecht, waterschapslasten, erfpachtcanon)	Gemeente, waterschap/hoogheemraadschap, kadaster
Informatie over lasten, beperkingen, bezwaren op pand (erfpacht, overpad, klachten/aanschrijvingen)	Kadaster, gemeente
Eigendomsgegevens, eigendomsverkrijging	Kadaster
Inzage in bestemmingsplannen	Gemeente
Inzage in bouwtekeningen	Gemeente
Informatie over bouwjaar van het pand	Gemeente
Informatie over kadastrale grenzen	Kadaster
Inzage in hypothecaire gegevens	Kadaster
Informatie over sloop/onteigenings etc. plannen	Gemeente
Belemmeringen wet Privaatrecht	Gemeente
Registratie explosieven	Gemeente
Informatie over bodemvervuiling	Gemeente, milieudienst
Afsluiten van verzekeringen	Verzekeringsmaatschappijen, banken
Aanvragen parkeervergunning	Gemeente
Bepalingen i.k.v. de wet op de monumenten	Gemeente
Aanvraag indienen voor subsidie premiekoop	gemeente



Toestemming voor verkoop premiekoopwoning	Gemeente
Inzage in de splitsingstekeningen	Gemeente
Toestemming wijziging van gebruik	Gemeente
Toestemming onttrekking aan de woonbestemming	Gemeente
Splitsingsvergunning	Gemeente
Informatie over Vereniging van Eigenaren	VvE

### **Vraagpatroon: het zoeken van een huurwoning (sociale of vrije sector)**

Burgers die op zoek zijn naar een huurwoning willen ten eerste informatie over het aanbod van huurwoningen. In dit verband is relevant te weten of men in aanmerking komt voor een woning in de sociale sector of een huurwoning in de vrije sector. Voorts heeft een toekomstige huurder behoefte aan informatie over de regels die van toepassing zijn in de sociale sector, financierings/subsidie-mogelijkheden en informatie over specifieke wijken/buurtten.

<b>Behoeft aan aanbodclusters</b>	<b>Aanbieders van dienstverlening</b>
Inschrijving/aanbodinformatie woningen vrije sector	Gemeente, makelaars, woningcorporaties, huisbazen, bemiddelingsbureaus, woonprojecten, stichtingen
Informatie over aanbod sociale sector	Woningcorporaties
Informatie over huisvestingsvergunningen	Gemeente, woningcorporaties
Informatie over mogelijkheden woningruil	Gemeente, woningcorporaties
Woonpas	Woningcorporaties/gemeente
Informatie over urgentie-aanvraag sociale sector	Woningcorporaties
Informatie over wachtlijsten/urgentie distributiesector	Gemeente, woningcorporatie
Informatie over hoogte huren/puntentellingensysteem	Gemeente
Informatie over huursubsidie	Gemeente
Informatie over verzekeringen	Verzekeringsmaatschappijen, banken
Informatie over woonomgeving	Gemeente, stadsvervoer, etc.

### **Vraagpatroon: huren van een woning**

De informatie-behoefte van de burger die besluit een bepaald pand te huren heeft met name betrekking op de rechten en plichten (sleutelgeld betalen ja of nee? hoe zit het met borg? etc.) van de huurders en op de financiële consequenties van het huren van een huurwoning.

<b>Behoeft aan aanbodclusters</b>	<b>Aanbieders van dienstverlening</b>
Informatie over huurovereenkomst/huurrecht	Gemeente, Rechtshulp- en wetswinkels
Informatie over hoogte huren/puntentelsysteem	Gemeente
Aanvragen huursubsidie	Gemeente

Informatie over huurdersaandeel OZB	Gemeente
Verontreinigingsheffing	Waterschap/hoogheemraadschap
Informatie over bijkomende kosten (gas-water-licht-kabel, servicekosten)	Nutsbedrijven, woningcorporatie
Afsluiten van verzekeringen	Verzekeringsmaatschappij, banken
Aanvragen parkeervergunning	Gemeente

### **Vraagpatroon: het (ver)bouwen, slopen, verbeteren van een woning, garage, tuinhuis etc.**

Een burger die zijn woning of garage wil verbouwen of nieuw-bouwplannen heeft (bijv. serre aan huis, of terras of tuinhuis in tuin) heeft op verschillende manieren met de gemeente te maken. Enerzijds omdat hij wil weten of en onder welke voorwaarden hij een verandering mag aanbrengen, anderzijds is de eigenaar van het pand geïnteresseerd in subsidie- en financieringsmogelijkheden.

<b>Behoefte aan aanbodclusters</b>	<b>Aanbieders van dienstverlening</b>
Informatie over renovatie-/stadsvernieuwings-/intensief beheerplannen	Gemeente
Inzage bestemmingsplan	Informatie over aankopen grond
Indienen bouwplannen	Gemeente
Grondeigenaar	Gemeente
(Ver)bouw-, sloop-, kap-, aanlegvergunning	Gemeente
Subsidie-mogelijkheden woningverbetering	Gemeente
Informatie over financieringsmogelijkheden	Gemeente, banken
Aanvraag voor financieringsregelingen	Gemeente
Subsidie i.k.v. WVG	Gemeente, zie ook: Zorgloket
Vergunning verbouwing i.k.v. Wet op Monumentenzorg	Gemeente
Subsidie voor verbouw/verbeteringen monument	Gemeente

### **Vraagpatroon: geschillen met verhuurder/ huisbaas**

Bij een geschil met de huisbaas of verhuurder (naar aanleiding van achterstallig onderhoud, hoge huur, etc.) heeft de huurder behoefte aan informatie over zijn rechten en plichten. In het verlengde daarvan kan behoefte bestaan aan het indienen van een klacht, het indienen van een aanvraag voor een uitspraak over het conflict door de huurcommissie etc. De rechten en plichten van huurders zijn verschillend voor de sociale en vrije sector.

<b>Behoefte aan aanbodclusters</b>	<b>Verantwoordelijke instanties</b>
Informatie over huurrecht	Gemeente, bureau voor Rechtshulp, wetswinkel
Indienen van klachten over onderhoud	Gemeente, vakafdeling BWT
Informatie over/indienen verzoek huurcommissie	Gemeente

Informatie over mogelijkheden rechtszaak	Bureau voor Rechtshulp, wetswinkel
Informatie over/indienen verzoek rechtsbijstand	Bureau voor Rechtshulp
Indienen van klachten gemeentelijke ombudsman	Bureau gemeentelijke ombudsman
Indienen van bezwaarschriften	Gemeente
Informatie over mogelijkheden indienen beroep	Bureau voor Rechtshulp
Kenbaar maken van klachten over het beleid	Gemeenteraad

### Vraagpatroon: verhuizen

Nadat de koop- of huurovereenkomst is gesloten, hebben burgers verschillende gemeentelijke, maar met name ook niet-gemeentelijke diensten en produkten nodig voor de verhuizing. Zowel kopers als huurders hebben rondom een verhuizing gelijklopende behoeften aan gemeentelijke en niet-gemeentelijke diensten en produkten.

Behoeftte aan aanbodclusters	Aanbieders van dienstverlening
Telefoonaansluiting	PTT
Aansluiting gas, water, licht, kabel	Nutsbedrijven
Doorgeven verhuisberichten	PTT
Inschrijven in gemeente	Burgerzaken, PTT
Verhuisbedrijven, busverhuur	Particuliere bedrijven
Informatie over voorzieningen/gemeentelijke dienstverlening in de buurt	Gemeente etc.
Informatie over openbaar vervoer	NS, vervoerbedrijf

## 2. Het 'Zorgloket'

### Doel en karakter

Het zorgloket biedt hulp aan burgers die in een probleemsituatie verkeren welke voortvloeit uit fysieke of psychische stoornissen, beperkingen en/of handicaps. De dienstverlening in het zorgloket kan zowel materiële, immateriële als faciliterende voorzieningen betreffen. De leveranciers van deze produkten zijn zowel overheids- als niet-overheidsorganisaties.

### Vraagpatronen in het zorgloket

De vraagpatronen binnen het zorgloket vloeien in essentie voort uit de volgende probleemsituatie: *'behoefte aan directe of indirecte ondersteuning van de (psychische of fysieke) zelfredzaamheid'*. Daarbinnen kunnen een aantal 'terreinen' worden onderscheiden waarop deze problematiek kan spelen.

De volgende vraagpatronen kunnen daarbij specifiek worden genoemd:

1. Vragen m.b.t. mobiliteit binnenshuis en/of buitenshuis
2. Vragen m.b.t. wonen en woonomgeving
3. Vragen m.b.t. zorg- en hulpverlening
4. Vragen m.b.t. vergoedingen
5. Vragen m.b.t. recreatie/sociale relaties/educatie

Voordat het zorgloket een advies uitbrengt ten aanzien van de aan de cliënt aan te bieden zorg vindt een vraaganalyse plaats. Deze heeft tot doel om de achtergronden van de (zorg)vraag van de cliënt zo goed mogelijk te inventariseren en een zo adequaat mogelijk advies uit te brengen. De vraaganalyse vindt plaats aan de hand van de volgende aspecten:

- Aard van de fysieke/psychische stoornissen van de cliënt;
- Aard van de fysieke/psychische beperkingen van de cliënt;
- Aard van de daaruit voortvloeiende handicaps;
- Sociale context (incl. aanwezigheid/belastbaarheid mantelzorg);
- Woonsituatie;
- Reeds beschikbare andere hulpmiddelen.

### Vraagpatroon: mobiliteit binnenshuis en/of buitenshuis

<i>Behoeft</i> e aan aanbodclusters	<i>Aanbieders van dienstverleners</i>
Informatievragen m.b.t. vervoersvoorziening	Gemeente (WVG)
Aanvragen verplaatsingshulpmiddel binnenshuis	Gemeente
Aanvragen vergoeding vervoerskosten	Gemeente
Aanvragen (aangepast) vervoermiddel buitenshuis	Gemeente
Aanvragen rolstoel	Gemeente
Therapie en overige hulpverlening m.b.t. voortbewegen (pedicure, podotherapie, etc.)	Lokale aanbieders
Aanvragen financiële ondersteuning m.b.t. vervoersgerelateerde voorzieningen	Gemeente, zie ook: loket Financiën

### Vraagpatroon: wonen en woonomgeving

<i>Behoeft</i> e aan aanbodclusters	<i>Aanbieders van dienstverlening</i>
Inschrijven m.b.t. opname in verzorgingshuis	Intramurale instellingen
Inschrijven m.b.t. opname in (p.g of somatisch) verpleeghuis	..
Aanvragen weekendopname in verzorgingshuis	Intramurale instellingen
Inschrijven voor seniorenwoning	Gemeente, woningbouwvereniging, intramurale instellingen
Inschrijven voor overige vormen van seniorenhuisvesting (aanleunwoning, abbyfield, woongroep etc.)	..
Aanvragen van vaste woningaanpassing (drempels verwijderen, steunen in douche of bad, keukenaanpassing, etc, etc.)	Gemeente (WVG)

Aanvragen van overige hulpmiddelen voor gebruik in de woning (aangepaste stoel, tafel, traplift etc., etc..)	Gemeente (WVG)
Deelname sociale alarmering, deelname aan telefooncirkel, technische alarmsystemen etc.	Stichting Welzijn Ouderen, overige flankerende voorzieningen
Vragen/klachten omtrent leefbaarheid en veiligheid in woonomgeving	Zie: loket leefbaarheid
Aanvragen kwijtschelding heffingen	Gemeente, zie ook: loket Financiën
Aanvragen financiële ondersteuning m.b.t. woningaanpassingen	Gemeente, zie ook: loket Financiën

### Vraagpatroon: zorg- en hulpverlening

<b>Behoeftes aan aanbodclusters</b>	<b>Aanbieders van dienstverlening</b>
Aanvragen verpleegkundige verzorging thuis	Reguliere thuiszorg, wijkverpleging, particuliere thuiszorgaanbieders
Aanvragen hulp bij huishoudelijke werkzaamheden	Reguliere thuiszorg, gezinszorg/ouderenzorg, alpha-hulp, particuliere thuiszorgaanbieders
Aanvragen dagopvang in verzorgingshuis Aanvragen dagopvang in (p.g. of somatisch) verpleeghuis Aanvragen weekendopvang in verzorgingshuis Aanvragen deelname aan meerzorgproject	Intramurale instellingen
Aanvragen maaltijdvoorziening	Tafeltje dekje, flankerende voorzieningen
Boodschappendienst	Vrijwilligerswerk
Sociale alarmering Telefooncirkel/telefoon dienst	Stichting Welzijn Ouderen, flankerende voorzieningen
Aanvragen ondersteuning bij geestelijke problemen, stervensbegeleiding	Instanties voor geestelijke gezondheidszorg, religieuze instanties, alternatieve genezers
Aanvragen begeleiding en behandeling sociale en of welzijnsproblemen	Maatschappelijk werk
Informatie over algemene gezondheidszorg	Huisarts, apotheek
Vragen/klachten omtrent leefbaarheid en veiligheid in woonomgeving	Zie: loket leefbaarheid
Aanvragen van nazorg m.b.t. lichamelijke ingreep, oefentherapie, slachtofferschap van criminaliteit etc.	Lokale aanbieders, bureau slachtofferhulp
Aanvragen financiële ondersteuning m.b.t. hulpverlening	Gemeente, zie ook: loket Financiën
Informatie omtrent aanvullende verzekeringen/ aanvragen daarvan	Zorgverzekeraars

### Vraagpatroon: recreatie/educatie/sociale relaties

<b>Behoeftes aan aanbodclusters</b>	<b>Aanbieders van dienstverlening</b>
Inschrijving gezondheidsgerelateerde cursussen (bijv slaapproblemen, ontspanning, blaasstraining, omgaan met dementie, rouwverwerking etc.,etc.)	Stichting welzijn ouderen, belangengroepen, overige lokale aanbieders

Inschrijving ontspannings/recreatieve activiteiten (biljarten, bloemschikken, boetseren, bridge, etc., etc.)	Stichting welzijn ouderen, overige lokale aanbieders
Inschrijven voor doelgroepgerichte sportactiviteiten (ouderengym, aangepast sporten voor gehandicapten)	Stichting welzijn ouderen, sportverenigingen, overige lokale aanbieders
Deelname aan bezoekgroep	Vrijwilligerswerk, religieuze instanties
Bezoek dagopvang verzorgingshuis, verpleeghuis, koffiedrinken etc.	Intramurale instellingen
Informatie omtrent voor de doelgroep aangepaste vakanties	Stichting welzijn ouderen, reisbureau

### 3. Het loket ‘Werk en Inkomen’

#### Doel en karakter van het loket

Het loket werk en inkomen is een loket dat zich richt op het bieden van hulp/zorg aan een individuele burger die op zoek is naar (betaald) werk of in financiële problemen verkeert door verlies van een betaalde baan of andere redenen van inkomensderving. Het loket stelt zich ten doel deze burgers aan het werk te helpen en bestaande financiële problemen zo structureel mogelijk te verhelpen.

Het loket werk en inkomen voorziet met name in gemeentelijke en niet-gemeentelijke financiële, materiële, immateriële en faciliterende voorzieningen voor de burgers met vragen rondom werk en inkomen. De dienstverlening betreft niet zozeer transactiedienstverlening die eenvoudig kan worden verstrekt, maar (hulp)voorzieningen die op basis van een diagnose van de persoonlijke situatie kunnen worden toegewezen.

#### Vraagpatronen van het loket ‘Werk en Inkomen’

Het loket werk en inkomen is het aanspreekpunt voor burgers die op zoek zijn naar (betaald) werk en/of in financiële problemen verkeren door verlies van een betaalde baan of andere redenen van inkomensderving. Binnen het loket kunnen vier vraagpatronen worden onderscheiden. Deze vraagpatronen zijn gebaseerd op de mate van bemiddelbaarheid van een werkzoekende. De mate van bemiddelbaarheid van de burger wordt bepaald door de afstand tot de arbeidsmarkt. Deze wordt in een individuele vraaganalyse door de baliemedewerker vastgesteld. Dit gebeurt aan de hand van informatie over:

- opleiding
- werkervaring
- leeftijd
- duur van de werkloosheid
- sociale redzaamheid
- motivatie

- flexibiliteit
- mobiliteit
- beroep
- belemmeringen bij de aanvaarding van werk
- belastbaarheid (medisch bij WAO-gevallen)

De vier vraagpatronen zijn:

1. behoefte aan betaald werk bij goede bemiddelbaarheid
2. behoefte aan betaald werk bij matige bemiddelbaarheid
3. behoefte aan betaald werk bij slechte bemiddelbaarheid
4. behoefte aan vrijwilligerswerk

### Vraagpatroon: behoefte aan betaald werk bij goede bemiddelbaarheid

<i>Behoeft</i> e aan aanbodclusters	<i>Aanbieders</i> van dienstverlening
Bemiddeling naar betaald werk	Uitzendbureau Arbeidsvoorziening
Aanvraag werkloosheids- of bijstandsuitkering (ter overbrugging)	UVI, gemeente (GSD)
Aanvullende financiële voorzieningen, kwijtschelding	Gemeente, zie ook: loket Financiën

### Vraagpatroon: behoefte aan betaald werk bij matige bemiddelbaarheid

<i>Behoeft</i> e aan aanbodclusters	<i>Aanbieders</i> van dienstverlening
Bemiddeling naar betaald werk	Uitzendbureau Arbeidsvoorziening
Herscholing	Arbeidsvoorziening
Sollicitatietraining	„
Traineeships/stageplaatsen	Gemeente (GSD), arbeidsvoorziening, bedrijven
Ondersteuning bij start eigen bedrijf	Zie: bedrijvenloket
Aanvraag werkloosheids- of bijstandsuitkering	UVI, gemeente (GSD)
Aanvullende financiële voorzieningen, kwijtschelding	Gemeente, zie ook: loket Financiën
Overige lokale projecten ter ondersteuning bemiddeling (bijv. job-teams, ter beschikkingstelling kinderopvang voor alleenstaanden, etc.)	Lokale aanbieders

### Vraagpatroon: behoefte aan betaald werk bij slechte bemiddelbaarheid

<i>Behoeft</i> e aan aanbodclusters	<i>Aanbieders</i> van dienstverlening
Bemiddeling naar betaald werk	Uitzendbureau Arbeidsvoorziening

Herscholing	Arbeidsvoorziening
Sollicitatietraining	”
Traineeships/stageplaatsen	Gemeente (GSD), arbeidsvoorziening, bedrijven
Trajectbemiddeling	Arbeidsvoorziening
Inschrijving m.b.t. Melkertbanen	Gemeente (GSD)
Inschrijving Banenpool	
Inschrijving Werkervaringsplaatsen	
Ondersteuning bij start eigen bedrijf	Zie: bedrijvenloket
Aanvraag werkloosheids- of bijstandsuitkering	UVI, gemeente (GSD)
Aanvullende financiële voorzieningen	Gemeente, zie ook: loket Financiën
Schuldhelpverlening	Gemeente (GSD)
Vrijwilligerswerk	Vrijwilligerscentrale, maatschappelijk werk,
Sociale activering	overige lokale aanbieders
Zorgbehoefte (fysieke/psychische problemen in relatie tot arbeid)	Huisarts, zie ook: zorgloket
Overige lokale projecten ter ondersteuning bemiddeling (bijv. job-teams, ter beschikkingstelling kinderopvang voor alleenstaanden, etc.)	Lokale aanbieders

#### Vraagpatroon: behoefte aan vrijwilligerswerk

<i>Behoeft</i> aan aanbodclusters	<i>Aanbieders van dienstverlening</i>
Bemiddeling naar vrijwilligerswerk	Vrijwilligerscentrale
Informatievragen m.b.t. vrijwilligerscontracten	Vrijwilligerscentrale
Informatievragen m.b.t. rechtsbescherming	
Informatievragen m.b.t. vergoedingen/verrichten vrijwilligerswerk met behoud van uitkering	Vrijwilligerscentrale, gemeente (GSD)
Begeleiden van vrijwilligers (WAO'ers)	?
Opleidingen/cursussen (bijv. computer-cursussen)	Lokale aanbieders

#### Vraagpatroon: behoefte aan financiële ondersteuning

Zie: loket Financiën

## 4. Het ‘Bedrijvenloket’

### Doel en karakter van het ‘bedrijvenloket’

Het bedrijvenloket richt zich op het ondersteunen van burgers die een bedrijf willen starten of beëindigen, danwel op het informeren van bestaande bedrijven die vragen hebben op diverse terreinen. Het bedrijvenloket is een doelgroep-georiënteerd loket, in tegenstelling tot de overige voorbeelden waar het gaat om thematisch geclusterde loketten.



## Vraagpatronen van het ‘bedrijvenloket’

Binnen het bedrijvenloket kunnen vier vraagpatronen worden onderscheiden:

1. het starten van een onderneming
2. het uitbreiden van bedrijfsactiviteiten
3. het hebben van problemen in de lopende bedrijfsvoering
4. het beëindigen van een onderneming.

Bij het bedrijvenloket is voor de ‘vertaling’ van het algemene vraagpatroon in de individueel relevante vragen en produkten een nadere vraaganalyse nodig. Deze is bedoeld om, gegeven de kenmerken van de ondernemer (in het geval van een starter) of onderneming (of beoogde onderneming), een zo goed mogelijke dienstverlening te kunnen bieden. Deze analyse vindt plaats aan de hand van de volgende kenmerken:

Kenmerken ondernemer (bij starters):

- NAW-gegevens
- Persoonskenmerken
- Werk/inkomenssituatie
- Burgerlijke staat
- Opleidingsniveau/diploma’s

(Beoogde) kenmerken van het (te starten) bedrijf:

- Vestigingsplaats
- Branche
- Bedrijfsactiviteiten
- Markten
- Personeel

### Vraagpatroon: starten van een onderneming

Startende ondernemers hebben een brede dienstverleningsbehoefte. Deze heeft betrekking op het formaliseren van het feit dat een bedrijf wordt gestart (vergunning, registraties, rechtsvorm), het zoeken van geschikte huisvesting, het zoeken naar personeel, informatie over specifieke vormen van (financiële) ondersteuning of bijstand.

<i>Behoefte aan aanbodclusters</i>	<i>Aanbieders van dienstverleners</i>
Vestigingsvergunning	Kamer van Koophandel
Onderzoek uniciteit handelsnaam	Kamer van Koophandel
Registratie bedrijf	Handelsregister
Milieuzaken	Gemeente/provincie/waterschappen

Eisen brandpreventie	Brandweer
Nieuwbouw bedrijfspand, bedrijventerreinen	Gemeente, zie: Loket 'bouwen en wonen'
Huur of aankoop bedrijfspand, informatie over beschikbare bedrijfspanden/bedrijfsverzamelgebouwen	Zie: Loket 'bouwen en wonen', voorts Kamer van Koophandel
Belastingen	Belastingdienst, gemeente
Doelgroepgerichte ondersteuning (bijv. vrouwen/allochtonen)	Ministeries (EZ, SZW), particuliere fondsen
Lokale of regionale mogelijkheden tot ondersteuning/subsidies/starterslening	Gemeente, provincie (bijv. via EG-subsidies), lokale projecten, particuliere fondsen
Advies voor invulling bedrijfsactiviteiten (ondernemingsplan, marktonderzoek, opzet administratieve organisatie etc.)	Kamer van Koophandel, cursussen IMK, lokale projecten
Keuze rechtsvorm	Juridische dienstverleners
Lidmaatschap branche-organisatie/ ondernemersvereniging	Branche-organisatie, ondernemersvereniging
Lidmaatschap bedrijfsvereniging, CAO, (procedure-informatie)	Bedrijfsvereniging, belastingdienst
Aannemen van personeel	Arbeidsvoorziening, uitzendorganisaties
Informatie over starten van bedrijf indien men een bijstandsuitkering heeft (beroep op Bijstandsbesluit Zelfstandigen)	Gemeente (sociale zaken)
Informatiebehoefte gerelateerd aan specifieke bedrijfsactiviteiten	Gemeente, EVD (m.b.t. import/export, Europese regelgeving)

### Vraagpatroon: uitbreiden van bedrijfsactiviteiten

Het tweede vraagpatroon heeft betrekking op ondersteuning van bedrijven bij het uitbreiden van de bestaande bedrijfsactiviteiten. Voor een deel overlapt dit vraagpatroon het vraagpatroon met betrekking tot startende ondernemingen, met name waar het gaat om aannemen van (tijdelijk) personeel of het kopen of huren van een bedrijfspand.

<i>Behoefte aan aanbodclusters</i>	<i>Aanbieders van dienstverlening</i>
Personeel <ul style="list-style-type: none"> <li>• aannemen (tijdelijk) personeel</li> <li>• bijscholing/herscholing</li> </ul>	Arbeidsvoorziening, uitzendorganisaties Opleidingsinstituten (commercieel/regulier)
Bijscholing/cursussen voor ondernemers	Branche-vereniging, Kamer van Koophandel
Adressen bureaus/bedrijven m.b.t. facilitering (automatisering, vervoermiddelen, enz. enz.), advies, etc.	Kamer van Koophandel
Uitbreiding bedrijfspand: nieuwbouw of huur	Zie: loket 'bouwen en wonen'
Aanpassing/ verbetering bedrijfspand, subsidiemogelijkheden	Zie: loket 'bouwen en wonen', loket Financiën

### Vraagpatroon: het hebben van problemen in de lopende bedrijfsvoering

Het derde vraagpatroon dat kan worden onderscheiden heeft betrekking op probleemsituaties die kunnen ontstaan bij bestaande bedrijven. Het kan gaan om behoefte aan advisering ten aanzien van interne problemen (bijv. de

noodzaak tot ontslaan van personeel vanwege tegenvallende resultaten). Het kan ook externe zaken betreffen, bijvoorbeeld het door de gemeente gevoerd parkeerbeleid of bereikbaarheidsproblemen als gevolg van opgebroken straten etc.

<i>Behoeft</i> e aan aanbodclusters	<i>Aanbieders van dienstverlening</i>
Personeel <ul style="list-style-type: none"> <li>• ontslag</li> <li>• bijscholing/herscholing</li> </ul>	Juridische dienstverleners, Arbeidsvoorziening, Kantongerecht Opleidingsinstituten (commercieel/regulier)
Informatie over lokale zaken die de bedrijfsvoering kunnen beïnvloeden: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Parkeerbeleid, stadsvernieuwing, etc.</li> <li>• Bereikbaarheid bedrijf a.g.v. opbreken straat, bouwactiviteiten, onderhoud etc.</li> <li>• Klachten m.b.t. bereikbaarheid, verlichting, straat etc.</li> </ul>	Gemeente Gemeente, Kamer van Koophandel Gemeente, energiebedrijf, zie: loket leefbaarheid
Advisering in probleemsituaties (informatie m.b.t. (regionale) dienstverleners)	Kamer van Koophandel
Relaties met andere bedrijven <ul style="list-style-type: none"> <li>• controle op surséance/faillissement</li> </ul>	Kamer van Koophandel, Handelsregister

### **Vraagpatroon: beëindigen van de onderneming**

Het vierde vraagpatroon dat wordt onderscheiden, betreft de afhandeling van de beëindiging van een bedrijf.

<i>Behoeft</i> e aan aanbodclusters	<i>Aanbieders van dienstverlening</i>
Financiële afhandeling faillissement	Financiële dienstverleners, belastingdienst
Adresverwijdering	Kamer van Koophandel, gemeente
Ontslag van personeel	Arbeidsvoorziening
Informatie m.b.t. mogelijke overname door of verkoop aan derden	Kamer van Koophandel

## **5. Het loket ‘Leefomgeving’**

### **Doel en karakter**

Het loket ‘Leefomgeving’ waarborgt een minimaal aanvaardbare kwaliteit van de fysieke woonomgeving en het welzijn van de burgers in een bepaalde wijk of buurt. Leefomgeving refereert naar leefbaarheid. Een buurt of wijk wordt als leefbaar gezien wanneer deze veilig, schoon, goed onderhouden is.

Leefbaarheid is echter meer dan de fysieke kwaliteit van de directe woonomgeving; leefbaarheid heeft eveneens betrekking op de sociale gesteldheid van burgers in een wijk of buurt.

Het doel van een loket ‘Leefomgeving’ is om op verzoek van burgers en eventueel bedrijven of ondernemingen producten en diensten te leveren waardoor de kwaliteit van het ‘samen leven, samen wonen en samen werken’ in

een buurt of wijk verbetert. De aard van de dienstverlening is informatief (bijv. vragen over vuilophaaldienst), preventief (bijv. inbraakpreventie) of oplossingsgericht (bijv. klachtenafhandeling).

Het merendeel van de produkten van dit loket heeft betrekking op collectieve in plaats van transactiedienstverlening. Dit heeft gevolgen voor de werkwijze van het loket. Het loket zal niet zonder meer direct reageren op een vraag van de burger. Bij collectieve diensten dient eerst een afweging te worden gemaakt tussen de behoefte van de individuele burger en het collectieve belang van de wijk of buurt of de lokale gemeenschap.

### **Vraagpatronen van het loket 'Leefomgeving'**

Indien wordt gekeken naar aanleidingen of probleemsituaties waarmee een burger of een bedrijf een loket 'Leefomgeving' zal bezoeken, zijn er vijf vraagpatronen te onderscheiden:

1. behoefte aan een rustige leefomgeving
2. behoefte aan een veilige leefomgeving
3. behoefte aan een schone en groene leefomgeving
4. behoefte aan sociale contacten
5. behoefte aan onderhoud van voorzieningen in de leefomgeving

### **Vraagpatroon: behoefte aan rust**

Burgers en bedrijven willen in alle rust kunnen wonen en werken. Dit bevordert de kwaliteit van hun leefmilieu. Overlast van buurtbewoners, bedrijven of ondernemingen kan dit verhinderen. Overlast-situaties en klachten daarover kunnen ontstaan door:

- zware criminaliteit, vandalisme en drugsgebruik
- vervuiling en geluidshinder
- asociaal handelen van mede buurtbewoners/horeca

<i>Bronnen van overlast</i>	<i>Behoeftte aan aanbodclusters</i>	<i>Huidige inrichting dienstverlening Verantwoordelijke instanties</i>
Zware criminaliteit, vandalisme en drugs	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Arrestaties</li> <li>• Afspraken gedragscodes</li> <li>• Reparaties</li> <li>• Opname en begeleiding junks</li> </ul>	<p>Politie</p> <p>Politie Opbouwwerk, politie gemeentelijk diensten, woningbouwvereniging, wijkbeheer en buurt conciërges G.G.D, politie</p>
Vervuiling en geluidshinder	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bemiddeling tussen de overlast veroorzaker en ondervinder</li> </ul>	<p>Opbouwwerker, wijkbeheerder en politie</p>

Asociaal gedrag	• Bemiddeling bij buurtruzies	Opbouwwerker, wijkbeheerder en politie
	• Gesprek met overlast veroorzaker	Opbouwwerker/wijkbeheerder/politie
	• Wijkactiviteiten	wijkteam, wijkbeheerder

### Vraagpatroon: behoefte van veiligheid

Burgers en bedrijven willen zo min mogelijk onveilige situaties in hun buurt of wijk. Burgers willen zich zonder angstgevoelens op straat kunnen begeven; zowel overdag als in de avonduren. Ondernemingen stellen prijs op een veilige omgeving voor het ontvangen van hun klanten. Gevoelens van onveiligheid kunnen ontstaan door:

- verkeer(sgedrag) en parkeren
- wijze van beplanting en onvoldoende verlichting
- leegstaande of verpauperde woningen en gebouwen
- inbraak en diefstal

<i>Bronnen van overlast</i>	<i>Behoeftte aan aanbodclusters</i>	<i>Huidige inrichting dienstverlening/Verantwoordelijke instanties</i>
Verkeer(sgedrag) en parkeren	• Verkeersdrempels • Verkeerssluizen	Gemeentewerken
	• Woonerf	Gemeentewerken
	• Bekeuringen	Gemeentewerken Politie
Wijze van beplanting en onvoldoende verlichting	• Snoeien, verwijderen bebossing	Gemeentewerken
	• Aanbrengen verlichting	Gemeentewerken, energiebedrijf
Leegstaande en/of verpauperde woningen en gebouwen	• Renovatie	Gemeente, huiseigenaren, woningbouw coöperaties
	• Opknappen	Huiseigenaren, woningbouw coöperaties, buurtconciërge
	• Vergroten, van 2 woningen naar 1 woning	Gemeente, huiseigenaren, woningbouw coöperaties
Inbraak en diefstal	• Aangiften	Politie
	• Aanbrengen extra sloten en strips	Buurtpreventie team, wijkteam i.s.m. politie

### Vraagpatroon: behoefte aan een schone en groene woonomgeving

Vuil en veel beton zorgt voor een weerzinwekkende aanblik van een straat of wijk. Een vervuilde straat duidt in de ogen van de meeste burgers en bedrijven veelal op een onveilige straat, een verpauperde wijk of een straat waar a-sociale mensen wonen. Ontevredenheid over de vervuiling van de straat en het groengehalte ontstaan door:

- asociaal gedrag van buurtbewoners, passanten
- slechte of onvoldoende reiniging
- slechte of onvoldoende groenvoorziening

<i>Bronnen van overlast</i>	<i>Behoeftes aan aanbodclusters</i>	<i>Huidige inrichting dienstverlening Verantwoordelijke instanties</i>
Slechte of onvoldoende reiniging	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Extra vuilophaaldienst</li> <li>• Vuilnisbakken en containers plaatsen</li> <li>• Inwoners betrekken bij schoonmaakacties</li> </ul>	<p>Gemeentereinigingsdienst</p> <p>Gemeentereinigingsdienst</p> <p>Wijkteams, wijkbeheerder, inwoners, bewonersorganisatie</p>
Slechte of onvoldoende groenvoorziening	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plantsoenen aanleggen, onderhoud plantsoenen</li> <li>• Inwoners enthousiasmeren voor groene omgeving</li> </ul>	<p>Gemeentewerken</p> <p>Wijkteams, wijkbeheerder, inwoners, bewonersorganisatie</p>

### **Vraagpatroon: behoefte aan sociale contacten**

De behoefte aan sociale contacten heeft betrekking op burgers die in eenzaamheid of in isolement in een wijk of buurt leven. Bij deze mensen bestaat een kans dat zij zichzelf, hun huis of zelfs hun straat laten verpauperen. Op het moment dat deze mensen zich melden bij een loket 'Leefomgeving' hebben zij veelal behoefte aan een luisterend oor, waardering en gezelschap. De dienstverlening heeft dan met name betrekking op het verhogen van het welzijnsniveau van deze burgers.

<i>Kerngebied</i>	<i>Behoeftes aan aanbodclusters</i>	<i>Huidige inrichting dienstverlening Verantwoordelijke instanties</i>
Welzijn	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Klachten aanhoren (een oor bieden)</li> <li>• Social talk</li> <li>• Wijkactiviteiten</li> <li>• Cursussen, bv. taal</li> <li>• Hulp bij het invullen formulieren voor bv. uitkering, huursubsidie en kinderbijslag</li> </ul>	<p>Medewerker loket 'Leefomgeving'</p> <p>Medewerker loket 'Leefomgeving'</p> <p>Wijkteam, opbouwwerk en bewonersorganisatie, zie: zorgloket</p> <p>Opbouwwerk, gemeente, zie: zorgloket</p> <p>Gemeente, sociaal raadslieden, bureau voor rechtshulp</p>

### **Vraagpatroon: behoefte aan onderhoud van voorzieningen**

De voorgaande vier vraagpatronen zullen afhankelijk van de bevolkingssamenstelling in een wijk in mindere of meerdere mate voorkomen. Als een wijk of buurt aan te duiden is als een achterstandswijk, dan zullen deze vraagpatronen makkelijker zijn te traceren dan in een wijk met nieuwbouw eengezinswoningen. Inwoners en bedrijven/ondernemingen in overige wijken

hebben vaak alleen behoefte aan goed onderhoud van openbare voorzieningen, zoals op het gebied van:

- groen- en speelvoorzieningen
- woningen en gebouwen
- bestrating en straatmeubilair.

<i>Kerngebieden</i>	<i>Behoeftte aan aanbodclusters</i>	<i>Huidige inrichting dienstverlening Verantwoordelijke instanties</i>
Groen- en speelvoorzieningen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bijhouden</li> <li>• Hondentoilet</li> <li>• Speeltuinbeheerders</li> </ul>	Gemeente Gemeente Wijkbeheer
Woningen en gebouwen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kleine klussen</li> <li>• Naleving afspraken gebruik woning/gebouw</li> </ul>	Buurtconciërge Buurtconciërge i.s.m. woningbouw Coöperatie of huiseigenaar
Bestrating en straatmeubilair	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Betegeling</li> <li>• Openbare toiletten</li> <li>• Kunstwerken</li> </ul>	Gemeente Gemeente Gemeente

## 6. Het loket Financiën

### Doel en karakter van het loket Financiën

Het 'Loket Financiën' is het aanspreekpunt voor burgers die met financiële problemen zitten of vragen hebben over financiële rechten (subsidies) en plichten (belasting). De dienstverlening in dit loket richt zich met name op het aanbieden van faciliterende financiële voorzieningen voor burgers. Op dit moment is de uitvoering van financiële dienstverlening per regeling georganiseerd, waardoor het aanbod sterk is gefragmenteerd. Met het inrichten van een loket wordt de dienstverlening op dit terrein voor burger en voor verstrekker doorzichtiger.

Vrijwel alle vraagpatronen waarmee de overheid wordt geconfronteerd hebben een financiële dimensie. Het loket 'Financiën' loopt daarmee dwars door het aanbod van alle andere loketten heen. Het is daarmee een vreemde 'eend' in de bijt tussen de andere loketten. Het realiseren van een loket 'Financiën' náást de overige loketten betekent dan ook een behoorlijke overlap. In dat geval is het verstandiger de relevante financiële produkten integraal op te nemen in het thema-georiënteerd loket.

### Vraagpatronen van het 'Loket Financiën'

Het 'Loket Financiën' richt zich met name op die personen die in financiële problemen zitten of vragen hebben over financiële rechten of plichten. We onderscheiden de volgende vraagpatronen:

1. geldvragen rond inkomen
2. geldvragen rond wonen

3. geldvragen rond zorg
4. geldvragen rond scholing
5. geldvragen rond vrije tijd

### Vraagpatroon: geldvragen rond inkomen

Financiële problemen of vragen over financiële rechten of plichten die voortvloeien uit het wegvallen, wijzigen, verminderen etc. van inkomen uit arbeid of andere inkomensbronnen. Bijvoorbeeld als gevolg van ontslag, ziekte, arbeidsongeschiktheid, loonsverhoging.

<i>Aanleiding</i>	<i>Producten/diensten</i>	<i>Aanbieders van dienstverlening</i>
Ontslag & Werkloosheid	Algemene Bijstandswet Jeugdwerkgarantiewet RWW-uitkering IOAW IOAZ Toeslagenwet WW-uitkering	Gemeente GSD, Bedrijfsvereniging
Ziekte	Doorbetaling loon AAW/WAO-uitkering	Werkgever Bedrijfsvereniging
Arbeidsongeschiktheid	AAW/WAO-uitkering	Bedrijfsvereniging Belastingdienst
Vrijwilligerswerk naast uitkering	Toestemming GSD	Gemeente GSD
Pensioen	AOW-uitkering	SVB
Schulden	Kwijtschelding belasting Bijzondere Bijstand Leenbijstand Schuldsanering	Belastingdienst, Gemeente, Gemeentelijke kredietbank, GSD, Banken, Schuldeisers
Arbeidsconflicten	Rechtsbijstand	Bureau voor Rechtshulp
Erfenissen	Inkomstenbelasting Vermogensbelasting Successierechten Nabestaandenwet	Belastingdienst, SVB
Financiële planning	Voorlichting budgettering / financiële planning	Gemeente, NIBUD, maatschappelijk werk

### Vraagpatroon: geldvragen rond wonen

Financiële problemen of vragen over financiële rechten of plichten die betrekking hebben op huisvesting, bijvoorbeeld in geval van aan- en verkoop van een woning, het (ver)huren van een woning, het verbeteren/aanpassen van een woning.

<i>Aanleiding</i>	<i>Producten/diensten</i>	<i>Aanbieders van dienstverlening</i>
Aan- en verkoop woning	Nationale Hypotheek Garantie Monumentensubsidies, Subsidies nieuwbouwwoningen	Stichting Waarborgfonds Eigen Woningen Gemeente



Verbouwen van een woning	Monumentensubsidies Energiebesparingsubsidies Subsidies ingrijpende voorziening Verhuiskosten bij renovatie Winterschilder Woonwag subsidies	Rijk, Gemeente, Provincie Nutsbedrijf, Schilder, Bedrijfschap Schilders
Aanpassen woning aan handicap	Wet voorziening gehandicapten Woonwag subsidies	Gemeente, Woningbouwvereniging
(Ver-)Huren van een woning	Inkomstenbelasting Huursubsidie	Belastingdienst, Gemeente, Verhuurder
Financieren huur en woninggebonden kosten	Huursubsidie Kwijtschelding belasting Schuldsanering Vermindering verontreinigings- heffing	Belastingdienst, Gemeente, Woningbouwvereniging, Gemeentelijke kredietbank, GSD, Banken, Waterschap, Nutsbedrijf,
Aanpassen woning aan de omgeving: verkeerslawaaï	Anti-lawaaïsubsidies (Weg, Spoor)	Gemeente, NS
Conflicten over huur of koop van woning	Rechtsbijstand	Bureau voor Rechtshulp

### Vraagpatroon: Geldvragen rond zorg

Financiële problemen of vragen over financiële rechten of plichten die voortvloeien uit een zorg- of hulpverlening(sbehoefte), bijvoorbeeld als gevolg van arbeidsongeschiktheid, noodzaak tot medische verzorging, ingeval van woningaanpassing vanwege een handicap, het verzorgen van kinderen.

<b>Aanleiding</b>	<b>Producten/diensten</b>	<b>Aanbieders van dienstverlening</b>
Arbeidsongeschiktheid	AAW/WAO-uitkering Algemene Bijstandswet IOAW IOAZ	Bedrijfsvereniging, Gemeente GSD
Medische verzorging	ABWZ Bijzondere Bijstand	Ziekfonds Ziektekostenverzekeraar Gemeente GSD
Woning aanpassingen	Wet voorziening gehandicapten	Gemeente
Verzorgen van kinderen	Kinderbijslag	Gemeente, SVB
Vrijwilligerswerk	Kinderopvang	Gemeente
Dagelijkse verzorging	Thuiszorg, dagverpleging Verzorgingshuizen Bejaardentehuizen	Thuiszorg, Verpleeg- en bejaardentehuizen

### Vraagpatroon: geldvragen rond scholing

Financiële problemen of vragen over financiële rechten of plichten die voortvloeien uit (bij)scholing(sbehoefte) bijvoorbeeld met betrekking tot studiekosten, kosten van levensonderhoud tijdens studie of vervoerskosten ten behoeve van de studie.

<i>Aanleiding</i>	<i>Diensten en producten</i>	<i>Aanbieders van dienstverlening</i>
Studiekosten	Korting Cursusgeld Open Tegemoetkoming studiekosten 18- Universiteit Inkomstenbelasting Studiefinanciering	Informatie Beheer Groep Belastingdienst
Levensonderhoud tijdens studie	Studiefinanciering Nabestaandenwet	Informatie Beheer Groep
Vervoer naar studieplaats	Vergoeding vervoerskosten leerlingen	SVB
Bijverdienen naast studiebeurs	Inkomstenbelasting (ook teruggave)	Belastingdienst
Studieschuld	Studiefinanciering Schuldsanering	Informatie Beheer Groep Gemeentelijke kredietbank, GSD, Banken

### **Vraagpatroon: geldvragen rond vrije tijd**

Financiële ondersteuning voor vrijetijdsbesteding, bijvoorbeeld door middel van voorzieningen (kortingen) voor de onkosten van activiteiten die in de vrije tijd worden uitgevoerd en voor vragen met betrekking tot vrijwilligerswerk in de vrije tijd.

<i>Aanleiding</i>	<i>Producten/diensten</i>	<i>Aanbieders van dienstverlening</i>
Financiering lidmaatschap sport of culturele vereniging	Bijzondere Bijstand Gemeentepas	Gemeente GSD
Financiering cursussen, theaterbezoek, tijdschriften	Cultureel Jongeren paspoort Pas 65 Gemeentepas	VVV, gemeente, postkantoor
Vergoeding vrijwilligerswerk	Inkomstenbelasting Aanpassen uitkering	Organisatie vrijwilligerswerk Belastingdienst Gemeente GSD
Reizen	Pas 65 Seniorenkaart	Jongerenkaart

## 7. Onderzoeksverantwoording

Voor het identificeren van de concept-vraagpatronen, inclusief bijbehorend dienstenaanbod, zijn verschillende onderzoeksmethoden gebruikt. Voor vrijwel alle concept-loketten geldt dat is gestart met een inventarisatie van producten en diensten op basis van het WRR-rapport en een 'scan' van de uitkomsten van enkele bestaande of lopende vraagpatronen onderzoek.

Vervolgens is dossier-onderzoek verricht en zijn kwalitatieve interviews met intermediairs gehouden.

Voor de ontwikkeling van vraagpatronen met betrekking tot het Zorgloket zijn bijvoorbeeld gesprekken gevoerd met vertegenwoordigers van de pilot-gemeenten in het kader van OL2000. Voorts zijn gesprekken gevoerd met vertegenwoordigers van gemeenten en/of instanties waar reeds ervaring is opgedaan met zorgloketten. Tot slot is uitgebreid gebruik gemaakt van beschikbare ervaringskennis van de onderzoekers.

De vraagpatronen met betrekking tot het Loket Werk en Inkomen zijn samengesteld op basis van informatie die is verkregen via de Stichting Werk en Inkomen. Ook zijn gesprekken gevoerd met vertegenwoordigers van gemeenten die bezig zijn met de vorming van Loketten/Centra voor Werk en Inkomen (LWI/CWI) en derhalve over de nodige ervaringskennis beschikken.

Tot slot is voor de samenstelling van vraagpatronen met betrekking tot het Bedrijvenloket vooral gebruik gemaakt van werkzaamheden die door dhr. R. Bouwhuis zijn verricht inzake de inhoudelijke invulling van informatiesysteem voor startende ondernemers (zie Bouwhuis, 1996). Ook kon een beroep worden gedaan op ervaringskennis die is opgedaan binnen de Rotterdamse Ondernemerswinkel.



## Bijlage 2.

# Voorbeeld productenlijst Venray

---

*In deze bijlage is een uitgewerkt voorbeeld opgenomen van de productenlijst van de gemeente Venray.*

*Het is het resultaat van een uitgebreide beschrijving van de werkprocessen per product. Venray heeft voor ongeveer 200 producten een beschrijving gemaakt van vier tot acht A-4tjes per product.*

*De totale productenlijst is dus een fors pakket en het zou te ver voeren om de lijst hier integraal op te nemen.*

*Het voorbeeld laat zien hoe per product bekeken kan worden*

- welke afdelingen erbij zijn betrokken,*
- welke personen van die afdelingen erbij zijn betrokken,*
- welke handelingen verricht dienen te worden en*
- welke niet-gemeentelijke diensten erbij betrokken zijn.*

*Dit voorbeeld en de methode die erachter zit, kan gebruikt worden bij de eerste activiteit van stap 2 (hoofdstuk 3). Het gaat daarbij om de inventarisatie van producten die passen in het loketidee.*

*Wanneer u interesse heeft in de gehele lijst verzoeken wij u contact op te nemen met de gemeente Venray, de heer M. Rutten (tel. 0478 523433). Tegen een vergoeding is de gehele lijst te verkrijgen.*

---



## Bijlage 2.

# Voorbeeld productenlijst Venray

**NAAM PRODUCT** Evenementsaanvragen

**Behandelende afdeling** Burgerzaken

---

### **INTAKE**

#### **I. Beoordelen vraag klant**

Op grond van de Algemene Politie Verordening dienen er voor het houden van evenementen die voor het publiek toegankelijk zijn een vergunning aangevraagd te worden bij de gemeente.

Enkele voorbeelden van evenementen zijn:

- Kennedymars,
- power(wo)man,
- buurt- en straatfeesten
- muziekfeesten.

In de volgende situaties is een vergunning vereist:

1. Als het evenement voor het publiek toegankelijk is
2. Als het evenement niet voor het publiek toegankelijk is (besloten) maar wordt gehouden op een locatie die normaal wel voor het publiek toegankelijk is (b.v. een horecabedrijf)
3. Als het een evenement is in een tent, open lucht of bestaand gebouw, indien die plaats daar normaal niet voor wordt gebruikt (o.a. van belang i.v.m. brandveiligheid indien het een tent of gebouw betreft)
4. Als er verstrekking van alcoholische dranken buiten HORECABedrijf plaatsvindt.
5. Voor (levende) muziek of geluidsinstallatie anders dan voor normaal en huiselijk gebruik:
6. Als er plaatsing van een toiletwagen (i.v.m. afvoer) nodig is
7. Als het nemen van verkeersmaatregelen nodig is om het evenement te kunnen houden (bv. kennedymars).

Er dient uiterlijk een half jaar voordat het evenement gehouden wordt, een aanvraag voor vergunning ingediend te worden bij de gemeente.

De vergunning is geldig voor het aangevraagde evenement op de betreffende datum (data) en niet langer.

In betreffende gevallen dient tegelijk met een evenementenvergunning ook een gebruiksvergunning (brandbeveiligingsverordening, zie BADVIES1.rft) en een tijdelijke drankontheffing (zie drank- en horecawet, BHORECAV.rft) aangevraagd te worden.

## 2. Formulier(en)

Aanmelding Evenementen Venray of via een schriftelijk verzoek (brief)

## 3. Gegevens

- NAW-gegevens aanvrager c.q. contactpersoon
- Gegevens vereniging/organisatie/groep
- Omschrijving van evenement
- Naam en locatie van evenement
- Data van evenement
- Aantal deelnemers
- Aantal bezoekers
- Reikwijdte (internationaal, landelijk, provinciaal, regionaal of lokaal)
- Aangeven of er entrees zijn, of het besloten is en of het een jaarlijks terugkerend evenement betreft.
- Aangeven of er alcoholische dranken verstrekt worden
- Aangeven of er speciale voorzieningen getroffen moeten worden b.v. het plaatsen van dranghekken, verkeersborden, toiletwagen(s) e.d.

## 4. Controle-punten

Nagaan of het formulier compleet ingevuld is.

Vervolgens wordt het formulier geregistreerd en ingeboekt door de afdeling ID.

## BEHANDELING

### I. Toetsen van aanvraag

1. Nadat de aanvraag bij de behandelend ambtenaar terecht komt, vindt er afhankelijk van de aard van de aanvraag overleg plaats met:
  - de politie,
  - afdeling openbare werken, i.v.m. onder andere verkeersmaatregelen
  - de brandweer over af te geven gebruiksvergunning (in kader van brandbeveiligingsverordening)



Voor sommige evenementen (afhankelijk van grootte van evenement) vindt ook overleg plaats tussen ..... , ..... en hoofd afdeling BZ.

2. Uit het overleg volgt een gezamenlijk advies of het evenement gehouden kan worden.
3. Soms is het noodzakelijk om ook nog inlichtingen in te winnen bij de organisatie zelf (afhankelijk van de grootte van het evenement).

## 2. Beoordelen uitkomst toets

1. Aanvraag wordt goedgekeurd: dit betekent dat het evenement gehouden kan worden (en dat de organisatie met de gemeente tot overeenstemming is gekomen over een datum). De behandelend ambtenaar maakt de vergunning gereed met hierin opgenomen de voorschriften waar men zich aan moet houden tijdens het evenement. Het hoofd van de afdeling ondertekent de vergunning.
2. Aanvraag wordt afgekeurd: dit betekent dat b.v. de organisatie niet in overeenstemming is gekomen met de gemeente. De behandelend ambtenaar maakt de afwijzingsbrief met hierin opgenomen de motivatie van afwijzing.

De aanvraag kan ook gedeeltelijk afgewezen worden b.v. een muziek feest in het centrum kan niet op het gewenste plein gehouden worden, maar wel op een ander door de gemeente aangewezen plein. De aanvrager ontvangt dan toch een vergunning mits men het evenement b.v. op de aangewezen plek houdt. Het hoofd van de afdeling ondertekent de brief.

De evenementen worden op de evenementen kalender geplaatst. Ook wordt er een afschrift van de vergunning gestuurd naar de politie, brandweer, VVV, het parkeerburo, de afdelingen OW (i.v.m. treffen verkeersmaatregelen), FIN (i.v.m. innen kosten vergunning) en GE/VROM.

## 3. Aanvrager berichten over advies

De aanvrager ontvangt de vergunning of een (gedeeltelijke) afwijzing. Tegen de beslissing kan men binnen 6 weken na dagtekening zijn/haar bezwaar kenbaar maken bij het college van B&W.

## 4. Advies/uitkomst omschrijven

De behandelend ambtenaar bepaalt samen met de politie, afdeling OW en de brandweer of het evenement wel, niet of onder bepaalde voorwaarden gehouden kan worden. De behandelend ambtenaar verwerkt het advies van deze groep beoordelaars in de vergunning of afwijzing.

---

## VERSTREKKING

### 1. Gereedmaken van het product/dienst

De vergunning en afwijzingsbrief worden zonder standaard gemaakt. Dit heeft te maken met de aparte voorschriften die hierin opgenomen worden. Elk evenement krijgt specifieke voorschriften mee waaraan men zich moet houden (niet elk evenement is namelijk ook hetzelfde).

### 2. Verstrekken product/dienst

De vergunning/afwijzing wordt per post toegezonden.

### 3. Nazorg

De afdeling openbare werken controleert (niet altijd) op het moment van het evenement of de organisatoren zich aan de voorschriften houden.

### 4. Archiveren

De originelen worden in het archief van ID bewaard, de kopieën op de afdeling zelf.

---

## INFORMATIE

### 1. Procedure

- Doorlooptijd: 8 weken, bij grotere evenementen is dit een half jaar voor aanvang evenement aanvragen (heeft te maken met de treffen verkeersmaatregelen e.d.).
- Fatale termijnen: n.v.t.

### 2. Verantwoordelijke/behandelende functionarissen

Verantwoordelijk: .....

Behandelend: .....

### 3. Kosten

De vergunning kost fl. 30,60 (in de vergunning is opgenomen dat men dit bedrag moet overmaken).

### 4. Openbaarheid van informatie

De gegevens zijn openbaar.

### 5. Betrokken externe instanties

Politie, Brandweer

### 6. Raadpleegbaar in DIS

- Specifieke raadpleegfuncties: nee

Vastgesteld : 25-6-1996

<b><u>NAAM PRODUCT</u></b>	Kwijtschelding gemeentelijke heffingen
<b>Behandelende afdeling</b>	Financiën (betalingsverkeer)

---

## INTAKE

### 1. Beoordelen vraag klant

Alleen naar aanleiding van een belasting-aanslag kan men kwijtschelding aanvragen én tot het moment dat er een dwangbevel betekend is. Men kan kwijtschelding aanvragen voor de gecombineerde aanslag/gemeentelijke heffingen en niet voor een enkel onderdeel b.v. alleen voor het rioolrecht.

### 2. Formulier(en)

- De belastingwijzer
- De aanvraagbrief
- Het verzoekformulier
- Mensen kunnen eventueel ook zelf een brief schrijven

### 3. Gegevens

#### 1. Aanvraagbrief:

- Aangeven waarvoor kwijtschelding wordt aangevraagd
- Naam en adresgegevens
- Debiteurennummer (invullen niet noodzakelijk, intern gebruik)
- Aanslagnummer
- Bedrag van aanslag

#### 2. Verzoekformulier:

- Gegevens aanvrager
- Gegevens van de aanslagen waarvoor kwijtschelding wordt aangevraagd
- Gegevens over de leefsituatie
- Gegevens over de bank-/girorekening, spaargelden, contant geld
- Gegevens over de auto
- Gegevens over de waarde (bij onderhandse verkoop) van andere bezittingen
- Gegevens eigen woning
- Gegevens huur van de woning of kamer
- Gegevens over loon, pensioen, uitkering(en), ontvangen alimentatie en dergelijke
- Gegevens over premies ziektekosten

- Gegevens over betaalde alimentatie
- Gegevens over andere betalingsverplichtingen of schulden
- Gegevens over te verwachten teruggaaf van belasting en/of premies volksverzekeringen
- Gegevens vermindering loonbelasting
- Gegevens toelichting kwijtscheldingsaanvraag
- Gegevens over reeds betaalde belastingen
- Gegevens over te verwachten wijzigingen in de financiële situatie
- Eventuele gegevens gemachtigde

#### 4. Controle-punten

1. Nagaan of NAW-gegevens volledig ingevuld zijn
2. Nagaan of aanslagnummer ingevuld is.
3. Nagaan of formulier ondertekend is en of alle gevraagde kopieën bijgevoegd zijn.

Aanvraagbrief wordt ingeboekt in DIS door ID, zij zorgen tevens voor het maken van een ontvangstbevestiging.

De ontvangstbevestiging wordt aan financiën gezonden met de aanvraagbrief en door de afdeling financiën aan de belastingplichtige verzonden met het verzoekformulier.

## BEHANDELING

### I. Toetsen van aanvraag

1. Ontvangstbevestigingsbrief en aanvraagbrief worden na het inboeken door ID toegestuurd naar ..... / .....
2. Zij controleert dan of de NAW gegevens volledig ingevuld zijn aan de hand van de gegevens in het belastingsysteem (deze zijn namelijk bepalend voor de aanslag). Tevens wordt het aantal aanvragen geteld ten behoeve van de statistiek.
3. Vervolgens vult deze medewerker dan het kopje 'gegevens aanvrager' in op het verzoekformulier en verstuurt deze naar de aanvrager.
4. Eventueel wordt er hierna een herinneringsbrief verstuurd als het formulier binnen  $\pm$  1 maand niet terug wordt gezonden.
5. Na ontvangst van het verzoekformulier vindt de beoordeling van het verzoek om kwijtschelding plaats:
  - is het formulier ondertekend (zo niet, dan wordt dit teruggestuurd)
  - zijn alle vragen ingevuld
  - de leefsituatie wordt gecontroleerd aan de hand van GBA (gemeentelijke bevolkingsadministratie).
  - zijn de gevraagde kopieën meegestuurd (indien nodig)

- zijn de vragen voor zover van toepassing ingevuld
  - Daarnaast wordt er ongeveer 1 keer per week:
  - een steekproef bij SZ in verband met auto/motorbezit.
  - worden de huur en -subsidiegegevens opgevraagd bij de woning stichting Noord-Limburg (ter controle van ingevulde gegevens).
  - controle uitkeringsgegevens SZ via proefstroken SZ.
6. Eventueel worden ontbrekende gegevens opgevraagd bij de belasting-schuldige of eventueel gemachtigde.

## 2. Beoordelen uitkomst toets

1. Hierna wordt er een berekening uitgevoerd van de betalingscapaciteit:
  - Als betalingscapaciteit  $\geq$  (gelijk of groter) dan aanslag is, volgt er **geen** kwijtschelding.
  - Als betalingscapaciteit  $<$  (minder) dan aanslag is, dan volgt er (gedeeltelijke) kwijtschelding.
2. Vervolgens wordt de beschikking opgemaakt.
3. Deze wordt ter tekening voorgelegd aan de chef financieel beheer.
4. Dan wordt de beschikking verstuurd. Tevens worden de daarbij behorende administratieve handelingen uitgevoerd, zoals verwerking van gegevens in het belastingvorderingssysteem en in DIS, en het bijhouden van de statistiek/kwartaalcijfers.
5. Binnen 10 dagen na dagtekening van de beschikking kan men beroep aantekenen bij B&W.
6. .... en/of ..... stelt naar aanleiding van het beroepschrift een advies op. Dit is ten behoeve van de advisering van de ambtelijke commissie beroepschriften kwijtschelding. Zij beoordelen het beroepschrift van de belastingplichtige.
7. Hierna wordt de beslissing aan de ambtelijke commissie beroepschriften kwijtschelding verwerkt:
  - Alsnog kwijtschelding verlenen: nieuwe beschikking opstellen
  - Geen herziening van beschikking: nieuwe beschikking opstellen
 Hierna is er geen beroepstermijn meer.
8. Eventueel nog ontbrekende gegevens opvragen bij de belasting-schuldige.
9. Het opstellen van de beschikking (geen beroepstermijn meer mogelijk)
10. Verzending van de beschikking en de daarbij behorende administratieve handelingen, zoals verwerking in het belastingvorderingssysteem en in DIS, en het bijhouden van de statistiek/kwartaalcijfers.

## 3. Aanvrager berichten over advies

- De aanvrager ontvangt na indienen aanvraagbrief kwijtschelding, een ontvangstbevestiging samen met het verzoekformulier kwijtschelding.
- De aanvrager ontvangt hierna een verzoekformulier kwijtschelding.
- De aanvrager ontvangt de beschikking.

#### 4. Advies/uitkomst omschrijven

C. Gerrats stelt de beschikking samen met motivering van afwijzing van aanvraag.

---

### VERSTREKKING

#### 1. Gereedmaken van het product/dienst

De beschikking wordt opgesteld middels een standaard brief.

#### 2. Verstrekken product/dienst

De beschikking wordt per post verstuurd. Indien er teveel betaald is (bv bij automatische incasso van belastingen), wordt bedrag na toekenning van kwijtschelding, teruggestort (binnen 2 weken).

#### 3. Nazorg

n.v.t. De af-/behandeling van de verzoeken om kwijtschelding is wel van invloed op de verdere invordering van de heffingen van de gemeentelijke belasting (aanmaning, dwangbevel).

Afgezien van de administratieve/statische verwerking is er na de verzending van de beschikking niet meer nodig. Tenzij de belastingschuldige het niet eens is en een beroepschrift instuurt, hier volgt dan een toetsing door de ambtelijke commissie beroepschriften kwijtschelding.

#### 4. Archiveren

De verzoekformulieren worden tijdelijk gearhiveerd op financiën omdat belastingschuldigen regelmatig komen met vragen die een vergelijking met het voorgaande jaar nodig maken. Ook staat dit bestand tijdelijk op financiën omdat de gegevens nodig zijn voor de beoordeling van een beroepschrift, een hernieuwde aanvraag, het alsnog insturen van ontbrekende gegevens, vragen bij een verzoek om een betalingsregeling, vragen bij/na andere invorderingsmaatregelen zoals een aanmaning of dwangbevel. Normaal gesproken zijn hiervoor op de afdeling financiën de stukken van het voorgaande en lopende belastingjaar aanwezig. Deze worden achter slot en grendel bewaard.

In deze stukken staat ook wie eventueel de hulpverlener is geweest bij deze aanvraag voor kwijtschelding.

Uiteindelijk worden de gegevens in het archief van ID bewaard.

---

## INFORMATIE

### 1. Procedure

- Doorlooptijd:

Wettelijk gezien mag de hele procedure (van aanvraag tot en met beschikking) 1 jaar duren.

Deze termijn wordt meestal ruimschoots gehaald. Intern zijn er voor de bepaalde onderdelen termijnen gesteld:

terugsturen verzoekformulier binnen 1 maand

herinneringsbrief / ontbrekende gegevens binnen 2 weken

beroepstermijn is 10 dagen na dagtekening beschikking

- Fatale termijnen:

Naar het publiek toe zijn er intern diverse termijnen gesteld om de maximale termijn van 1 jaar te halen, maar ook om snelle afhandeling te waarborgen.

Het verzoekformulier moet binnen 1 maand teruggestuurd worden.

Na een herinneringsbrief of een verzoek om ontbrekende gegevens op te sturen heeft een belastingschuldige 2 weken tijd om hieraan te voldoen.

De rappelling/afhandeling is in DIS op een week langer gesteld vanwege postvertraging.

De termijn voor de beoordeling is gesteld op 4 maanden; dit is geen fatale termijn, maar meer een richtlijn naar het publiek toe. Ook de termijnen die staan voor het ondertekenen en de verzending van de beschikking zijn niet fataal maar meer een richtlijn.

### 2. Verantwoordelijke/behandelende functionarissen

Verantwoordelijk: .....

Behandelend: ..... en .....

### 3. Kosten

Aanvraag kwijtschelding is kosteloos.

### 4. Openbaarheid van informatie

Niet openbaar i.v.m. het privacy-aspect van belastingaanslag en bijbehorende gegevens bij kwijtscheldingsaanvraag.

### 5. Betrokken externe instanties

Woningstichting Noord-Limburg, inkomensverstrekkers (meestal uitkeringsinstanties), hulpverleners (particulier, maar ook georganiseerd zoals het info-team van het FNV)



## 6. Raadpleegbaar in DIS

- specifieke raadpleegfuncties: ja

In DIS is de route raadpleegbaar en men kan hierin ook zien in welk afhandelingsonderdeel van de route het verzoek zich bevindt.

De financiële gegevens zoals het bedrag van de aanslag en dergelijke zaken zijn opgenomen in het Belastingvorderingssysteem. Dit is alleen raadpleegbaar binnen een gedeelte van de afdeling financiën.

Voor beroepschriften is een aparte routetermijn opgenomen in DIS.

F11: route

F12: aantekeningen

Vastgesteld: 11 april 1996

---



## Bijlage 3. Handreiking gemeentelijke productenlijst

---

*In deze bijlage is de Handreiking gemeentelijke productenlijst opgenomen. Deze lijst is enige jaren geleden door de Vereniging van Nederlandse Gemeenten (VNG) gemaakt.*

*Deze VNG-productenlijst biedt een goede basis om de contouren van de inhoud van een nieuw te ontwerpen loket vast te stellen. Zowel in stap 1 (hoofdstuk 2) en stap 2 (hoofdstuk 3) kan deze lijst gebruikt worden.*

*Opmerking:*

*Inmiddels is de regelgeving en wetgeving op bepaalde terreinen aangepast. Dit kan als consequentie hebben dat de namen van de producten die in deze lijst staan vermeld eveneens veranderd zijn.*

*Bovendien is het een algemene lijst die, zeker gegeven uw specifieke situatie, niet uitputtend zal zijn.*

*Voor nadere informatie kunt u contact opnemen met de VNG, Jeannine Crooijmans tel. 070 3738354.*

---



## Bijlage 3. Handreiking gemeentelijke productenlijst

### Handreiking gemeentelijke productenlijst

#### Maatschappelijk rechtsverkeer

##### *algemeen*

afhandeling klacht  
huisnummers  
voorlichting

##### *bevolkingsregister*

bewijs van in leven zijn  
(attestatie de vita)  
bewijs van Nederlanderschap  
uittreksel/inlichting uit  
bevolkingsregister  
verhuiskaart  
verklaring omtrent gedrag  
verklaring omtrent inkomen en  
vermogen

##### *documenten*

arbeidskaart  
gemeentelijke identiteitskaart  
pas 65+  
reisdocument  
rijbewijs  
werkmap beroepschauffeurs

##### *burgerlijke stand*

advies naturalisatie  
advies geslachtsnaamswijziging  
akte van echtscheiding  
akte van geboorte  
akte van inschrijving  
akte van overlijden  
huwelijk  
uittreksel/inlichting burgerlijke stand

##### *militaire zaken*

advies dienstplicht  
kennisgeving inschrijving dienstplicht  
motorrijtuigenvordering  
vergoedingen militairen

##### *jacht/vuurwapenzaken*

jachtvergunning  
toestemming voor aankoop of  
verkoop van wapens  
verlof tot het voorhanden hebben van  
schietwapens

##### *verkiezingen*

verkiezing

##### *vreemdelingenzaken*

advies verblijfsvergunning  
advies vergunning tot vestiging  
advies visum

##### *belastingen en heffingen*

afvalstoffenheffing  
begraafplaats- en crematierecht  
bouwgrond- en baatbelasting  
hondenbelasting  
liggelden  
marktgeden  
onroerend goed belasting  
precarierecht  
reclamebelasting  
reinigingsrecht  
rioolrecht  
toeristenbelasting  
woonforensenbelasting

## Openbare orde en veiligheid

### *brandweer en rampenbestrijding*

brandpreventie  
brandbeheersing  
dienstverlening  
rampenbestrijding  
technische hulpverlening

### *openbare orde*

kennisgeving op basis van de Algemene  
Plaatselijke Verordening  
maatregelen bestuurlijke preventie  
criminaliteit  
ontheffing op basis van de Algemene  
Plaatselijke Verordening  
vergunning op basis van de Algemene  
Plaatselijke Verordening

## Verkeer, vervoer en waterstaat

### *infrastructuur*

kunstwerken  
openbare verlichting  
straatmeubilair  
vergunning kabels en leidingen  
vergunning verklaring van geen  
bezwaar in het kader van  
luchtvaartweg  
voet- en fietspaden  
wegen

### *verkeersmaatregelen*

verkeersborden/verkeerstekens  
verkeersregulering

### *parkeren*

parkeervergunning of -ontheffing  
parkeervoorzieningen

### *haven en waterwegen*

ligplaatsvoorzieningen

los- en laadvoorzieningen  
scheepvaartbegeleiding

### *beheer/onderhoud*

gladheidsbestrijding  
onkruidbestrijding  
straatreiniging  
wegbeheer  
wegenonderhoud

### *openbaar vervoer*

busvervoer  
metrovervoer  
taxivervoer  
tramvervoer

## Economische zaken

### *markten en kermis*

marktstandplaats  
ontheffing op grond van  
marktverordening  
vergunning markt  
vergunning kermis

### *handel, ambacht en industrie*

acquisitie en promotie bedrijven  
bedrijfsverzamelgebouw  
distributieplanologisch onderzoek  
ontheffing winkelsluitingswet  
subsidie handel/nijverheid  
subsidie toerisme (VVV)  
uitgifte industrie/bedrijfsterrein  
vergunning handel/nijverheid

## Onderwijs

### *onderwijs*

beheer en bestuur openbaar onderwijs  
doorvergoeding bijzonder onderwijs  
(overschrijdingsregeling)

huisvestingsvoorzieningen  
leerplicht  
subsidie leerlingenvervoer  
subsidie godsdienstonderwijs  
subsidie gericht onderwijsbeleid  
subsidie schoolbegeleidingsdienst  
subsidie schoolzwemmen  
vergoeding art. 74 WBO  
vergoeding art. 82 ISOVSO  
volwasseneneducatie

### **Cultuur en recreatie**

*cultuur*  
accommodatie culturele voorzieningen  
bibliotheek  
cultuurprijs  
kortingspassen  
subsidie amateuristische  
    kunstbeoefening  
subsidie beeldende kunst  
subsidie kunstzinnige vorming  
subsidie musea  
subsidie podiumkunsten

*monumentenzorg*  
aanwijzing monument  
subsidie monument  
vergunning monument

*welzijn*  
accommodatie welzijnsvoorzieningen  
subsidie categoriaal welzijnswerk  
subsidie jeugdhulpverlening  
subsidie kinderopvang  
subsidie maatschappelijke  
    dienstverlening, informatie en  
    advies  
subsidie sociaal-cultureel werk

*sport en recreatie*  
binnensportaccommodatie  
buitensportaccommodatie  
kampeervergunning  
recreatieve voorzieningen  
speel terrein  
subsidie jeugdsport  
subsidie sportactiviteiten  
zwembad

*groen*  
openbaar groen  
waterpartijen

*natuurbescherming*  
natuurbescherming

*media*  
kabeltelevisie  
subsidie lokale omroep

### **Sociale voorzieningen en maatschappelijk werk**

*werkgelegenheid*  
arbeidsmarkttoedeling  
bemiddeling arbeidsplaatsen langdurig  
    werklozen/banenpool  
herintreden (vrouwen/ouderen)  
sociale werkvoorziening  
stimulering deelname arbeidsproces  
    (gehandicapten, alloctonen,  
    vrouwen, homoseksuelen)  
toedeling Jeugd Werk Garantieplan  
vrijwilligerscentrale

*bijstand*  
aanvullende gemeentelijke uitkeringen  
    minima (beleid)  
ABW-normbijstand (algemene  
    bijstandswet)  
bijzondere bijstand

gehandicaptenvoorzieningen (nieuwe taak m.i.v. 1994)  
 informatie en advies  
 uitkering Bijstandsbesluit Zelfstandigen  
 uitkering IOAW (wet  
     Inkomensvoorziening oudere en gedeeltelijk arbeidsongeschikte werkloze werknemers)  
 uitkering IOAZ (wet  
     Inkomensvoorziening oudere en gedeeltelijk arbeidsongeschikte gewezen zelfstandigen)  
 uitkering ROA (regeling opvang asielzoekers)  
 uitkering RWW (rijksgroepregeling voor werkloze werknemers)  
 uitstroombevordering

*algemeen maatschappelijk werk*  
 subsidie maatschappelijk werk

*bejaarden*  
 bijdrage Wet Bejaardenoorden  
 indicatie ouderen

## **Volksgezondheid**

*begraafplaatsen*  
 grafuitgifte  
 onderhoud begraafplaats (inclusief ruimen graven)  
 verlof tot (her)begraven, cremieren, uitstrooien of ontleden

*gezondheidszorg*  
 algemene gezondheidszorg  
 ambulancevervoer  
 bedrijfsgezondheidszorg  
 epidemiologie  
 gezondheidsvoorlichting en -opvoeding  
 jeugdgezondheidszorg

## **Milieu**

*algemene plaatselijke verordening m.b.t. milieu*  
 kennisgeving op basis van de Algemene Plaatselijke Verordening  
 ontheffing op basis van de Algemene Plaatselijke Verordening  
 vergunning op basis van de Algemene Plaatselijke Verordening

*afvalstoffen*  
 adviezen vergunning Afvalstoffenwet  
 adviezen vergunning Wet Chemisch Afval  
 inzameling huisafval  
 inzameling bedrijfsafval  
 subsidie afvalbeperking  
 vergunning afvalstoffenverordening

*bodembescherming*  
 bodemonderzoek  
 bodemsanering  
 ontheffing lozingenbesluit Wet Bodembescherming

*geluidhinder*  
 adviezen Wet Geluidshinder

*hinderwet*  
 adviezen Hinderwet  
 bevel tot sluiting  
 dwangsom  
 melding Hinderwet  
 vergunning Hinderwet

*lucht*  
 adviezen Wet Luchtverontreiniging

*riolering*  
 aansluitvergunning  
 adviezen Wet Verontreiniging Oppervlaktewateren



rioolbeheer  
vergunning lozingsverordening

*bedrijfsinterne milieuzorg*  
voorlichting bedrijfsinterne milieuzorg

### **Ruimtelijke ordening**

*bestemmingsplan*  
aanlegvergunning  
besluit bestemmingswijziging  
planschade  
vrijstelling bestemmingsplan

*stads- en dorpsvernieuwing*  
subsidie verordening stads- en  
dorpsvernieuwing

### **Bouw- en grondzaken**

*bouw- en woningtoezicht*  
aanschrijving Woningwet  
besluit meldingsplichtig bouwwerk  
bouwvergunning  
onbewoonbaarverklaring  
sloopvergunning  
splitsingsvergunning  
voltooiingsverklaring  
woonvergunning

*grondzaken*  
bezwaren onroerende zaken  
exploitatie-overeenkomst  
inlichtingen vastgoedregistraties  
(ver)huur onroerende zaken  
(ver)pacht onroerende zaken  
vervreemden onroerende zaken  
verwerven onroerende zaken

### **Volkshuisvesting**

*volkshuisvesting*  
bijdrage bouw bejaardenwoningen  
bijdrage woonconsumenten  
subsidie huurwoningen  
subsidie ingrijpende voorzieningen  
subsidie premiewoningen  
subsidie sociale huurwoningen  
subsidie sociale koopwoningen  
subsidie woningaanpassing  
gehandicapt  
toeslag t.b.v. plaatselijk verschillende  
omstandigheden  
gemeentegarantie

*woonruimteverdeling*  
advies huursubsidie  
bewijs van inschrijving  
woningzoekenden  
ontruimingsbesluit  
opvangplaats asielzoekers  
urgentiebewijs  
vergunning voor gebruik als tweede  
woning  
vordering woonruimte  
woonruimte-onttrekkingsvergunning  
woonruimtevergunning

*woonwagenzaken*  
beheer woonwagencentrum  
onthefing art.10 woonwagenwet  
toewijzing standplaats  
toewijzing woonwagen



## **Bijlage 4.**

# **Voorbeeld-enquête baliemedewerkers**

---

*Deze bijlage geeft een voorbeeld van een enquête die kan worden uitgezet onder baliemedewerkers in de organisatie. Het is een instrument dan kan worden gebruikt bij stap 3 (zie hoofdstuk 4). In deze stap wordt het uitgewerkte loketidee getoetst aan de hand van vraagpatronen. Daarvoor is het zaak inzicht in de vragen te verkrijgen. Dit inzicht kan door deze enquête onder baliemedewerkers worden achterhaald.*

---



## Bijlage 4.

# Voorbeeld-enquête baliemedewerkers

### Voorbeeld-enquête baliemedewerkers

*ENQ: De gemeente Enschede is een pilot-gemeente voor het project Overheidsloket 2000.*

*De gemeente wil de kwaliteit van de dienstverlening verbeteren door het aanbieden van geïntegreerde diensten. Daarnaast moet de gemeente meer toegankelijk worden voor de burger. Het doel van dit onderzoek is om meer relevante informatie te verzamelen voor dit project. Daarbij gaat het om informatie over de vragen die burgers aan de gemeente stellen. En aangezien u als baliemedewerker veelvuldig met de klant in contact bent, heb ik u, samen met een aantal andere baliemedewerkers, benaderd om deze vragen te beantwoorden. De meeste vragen zullen niet eenvoudig te beantwoorden zijn, dus neem gerust uw tijd om erover na te denken.*

*Op de bijgevoegde bijlage<sup>1</sup> staat een overzicht van mogelijke producten. Het is mogelijk dat deze lijst niet volledig is. U wordt bij deze uitgenodigd om producten en diensten toe te voegen die volgens u vergeten zijn. Bij voorbaat dank voor uw medewerking.*

1. Op welke afdeling bent u werkzaam?
2. Kunt u ongeveer 10 à 15 minuten brainstormen over allerlei vragen waarmee u als baliemedewerker geconfronteerd wordt. Probeer zoveel als mogelijk de formulering van de burger te hanteren. Neem een apart stuk papier om de vragen op te schrijven. De frequentie waarmee de vraag gesteld wordt, speelt hierbij geen rol.
3. Welke diensten/producten worden vaak gevraagd? Welke verklaring hebt u hiervoor?
4. Welke diensten/producten worden nauwelijks gevraagd? Welke verklaring hebt u hiervoor?
5. Hoe vaak komen mensen gemiddeld per dag ten onrechte bij deze balie en welke vragen stellen ze dan?
6. Naar welke balies/afdelingen moet u vaak doorverwijzen?

---

<sup>1</sup> Deze bijlage is niet in dit handboek opgenomen.

7. Welke andere balies /afdelingen benadert u zelf regelmatig voor aanvullende informatie en tijdens of vlak na het gesprek met de klant
8. Naar welke afdelingen verwijst u praktisch nooit door? Welke verklaring hebt u hiervoor?
9. Welke producten worden vaak in samenhang met elkaar door de klant gevraagd?
10. Welke problemen/hiaten/knelpunten zitten er in de huidige dienstverlening?

## Bijlage 5. Voorbeeld bezoekersenquête

---

*Deze bijlage laat een voorbeeld zien van een enquête onder bezoekers van uw organisatie. Het gaat om een vragenlijst voor een loket 'bouwen en wonen'. De enquête kan persoonlijk worden afgenomen of worden uitgedeeld.*

*Dit instrument kan worden gebruikt bij stap 3 (zie hoofdstuk 4), het is een manier om informatie over vraagpatronen te achterhalen bij de afnemer.*

---





# Bijlage 5.

## Voorbeeld bezoekersenquête

### Vragenlijst voor de bezoekers van de Bouw- en Milieudienst (bij binnenkomst)

*ENQ:*

*Goedemorgen/middag. De gemeente Enschede is op dit moment bezig met het Overheidsloket 2000 project. Dit houdt in dat gewerkt wordt aan het verbeteren van de dienstverlening door het integreren van diensten. Een onderdeel daarvan is dit onderzoek naar de vragen en wensen van de bezoekers van de BMD. In deze folder kunt u iets lezen over de inhoud van het programma. Bent u bereid om hieraan mee te werken door een aantal vragen te beantwoorden? Het zal niet langer dan 5 minuten duren.*

1. ENQ: noteer klantnummer en datum van het interview

Klantnummer:
Datum:

*(ENQ: Vraag 2 stelt u om na te gaan welke vraag de bezoeker als eerste formuleert, m.a.w. om het intern vraagpatroon te achterhalen)*

2. Met welke vraag komt u hier?

*(ENQ: antwoord zo kort en exact mogelijk noteren, let erop dat de reden van het antwoord in de formulering van het antwoord zit)*

.....

.....

.....

.....

*(ENQ: Vraag 3. Dient om na te gaan of de bezoeker als burger of in naam van een bedrijf of onderneming met veel kennis van zaken komt)*

3. In welke functie komt u hier?

- huiseigenaar
- huurder
- omwonende
- burger met verhuisplannen
- makelaar
- aannemer / bouwbedrijf
- woningbouwcorporatie
- bedrijf of instelling
- anders namelijk: .....
- weet niet / geen antwoord

4. Voor welk onderwerp komt u hier?

*(ENQ: meerdere antwoorden zijn mogelijk)*

- bestemmingsplan
- bouwen
- verbouwen
- hinder
- milieuregeling
- riool en water
- slopen en rooien
- vastgoed informatie
- woonomgeving
- wonen en verhuizen
- huursubsidie
- wegen
- parkeren
- groenvoorziening
- straatmeubilair
- anders namelijk: .....
- weet niet / geen antwoord

5. Wat is precies de reden dat u hier komt?

(ENQ: Eventueel helpen door antwoordcategorieën te noemen, meerdere antwoorden zijn mogelijk)

- algemene informatie
- toegespitste informatie
- klacht
- advies
- vergunning
- ontheffing
- bezwaar/beroep
- melding/verklaring
- betaling
- inschrijving
- verzoek
- informatie over voortgang en afwikkeling
- anders namelijk: .....
- weet niet / geen antwoord

6. Hoe weet u dat u hier moet zijn voor uw vraag? Via:

- krant
- gemeentegids
- informatiefolder
- eerst gebeld met gemeente
- informatiecentrum
- makelaar
- woningcorporatie
- doe het al jaren zo
- familie/vrienden
- reclamespotje
- anders namelijk: .....
- weet niet / geen antwoord

*(ENQ: Vraag 7 dient om na te gaan in hoeverre de bezoeker reeds geïnformeerd zou kunnen zijn door de gemeente zelf, waardoor de vraag niet meer oorspronkelijk is, maar reeds aangepast naar aanleiding van ingewonnen informatie)*

7. Heeft u voor dit bezoek al contact gehad met de gemeente? Zo ja, waarover ging dit contact?

*(ENQ: Het gaat om dit specifieke geval, niet om vergelijkbare zaken in het verleden)*

- nee
- ja, openingstijden gevraagd
- ja, afspraak gemaakt
- ja, gevraagd welk loket ik moet zijn
- ja, gevraagd of dienst bij de gemeente geleverd werd
- ja, om een andere reden namelijk: .....
- weet niet / geen antwoord

*(ENQ: Vraag 8 wordt gesteld in de veronderstelling dat de regelmatige bezoeker van de BMD beter geïnformeerd zal zijn)*

8. Hoe vaak bezoekt u gemiddeld de Bouw- en Milieudienst?

- één keer per dag
- één keer per week
- één keer per maand
- één keer per jaar
- zelden
- weet niet / geen antwoord

9. Hoe beoordeelt u de wijze waarop u tot dusver door de Bouw- en Milieudienst bent geholpen? Bent u:

- Zeer tevreden
- tevreden
- noch tevreden/noch ontevreden
- ontevreden
- zeer ontevreden
- weet niet / geen antwoord

10. Verwacht u dat u nog wel een keer terug moet komen?

- Ja
- nee
- weet niet / geen antwoord

*ENQ: Bedankt voor uw medewerking. Hierbij geef ik u een nummer mee. Wilt u bij ieder loket dit nummer laten noteren. Zo kan nagegaan worden welke loketten tegelijk bij een bezoek worden bezocht. Als u het gebouw verlaat wilt u dan het nummer aan mij afgeven en aansluitend nog een paar vragen beantwoorden. Het zal niet langer dan 5 minuten duren.*



## Bijlage 6.

# Vraaggericht werken in 5 gemeenten

---

*In dit handboek is beschreven hoe u op basis van een gestructureerde werkwijze kunt komen tot geïntegreerde loketten. We hebben daarvoor geput uit allerlei praktijkervaringen.*

*In deze bijlage keren we expliciet terug naar de praktijk. We beschrijven vijf cases van gemeenten die aan de slag zijn gegaan met vraaggericht werken. De cases bieden geen representatief beeld van de stand van zaken in de praktijk. Er zijn immers veel meer organisaties in de publieke sector bezig met organisatieveranderingen waarbij de afnemer centraal staat. U zult echter voldoende informatie aantreffen die de vier hoofdstukken van dit handboek nader inkleuren.*

*De intentie van deze bijlage is om te laten zien hoe vraaggericht werken wordt toegepast in de praktijk, welke methoden hierbij zijn gebruikt en welke problemen de gemeenten zijn tegengekomen.*

---

	<b>pag.</b>
<b>Gemeente Tytserkeradiel, Vraag het de klant</b>	
<i>Achtergrond</i>	129
<i>Het doel</i>	130
<i>Het pilotproject "Vastgoedbalie"</i>	130
<i>Resultaten van het onderzoek</i>	131
<i>Het aanbod van informatie</i>	132
<i>Projectorganisatie</i>	133
<i>Gevolgen van het project</i>	133
<b>Gemeente Delft, Nieuwkomers als klantgroep</b>	133
<i>Achtergrond</i>	133
<i>Het doel</i>	134
<i>Het pilotproject</i>	134
<i>Kern van het onderzoek: groepsgesprekken met specifieke doelgroepen</i>	135
<i>Resultaten van het onderzoek</i>	135
<i>Effectmeting</i>	136
<i>Projectorganisatie</i>	136
<i>Problemen en gevolgen</i>	136
<i>Belemmering bij externe samenwerking</i>	136
<b>Gemeente Venray, De klant als missie</b>	136
<i>Achtergrond</i>	137
<i>Het doel</i>	137
<i>Het project</i>	137
<i>Verbetering van dienstverlening binnen de balies</i>	139
<i>Opleidingen</i>	139
<i>Ondersteuning door kantoorautomatisering</i>	140
<i>De projectorganisatie</i>	140
<i>Steun gemeentebestuur</i>	141
<i>De toekomst van het Venrayse model</i>	141
<b>Gemeente Gilze en Rijen, Vraagoriëntatie als leidraad voor de organisatie</b>	142
<i>Achtergrond</i>	142
<i>Het doel</i>	143
<i>De projecten</i>	143
<i>Het Banencentrum</i>	143
<i>Ouderen en Gehandicapten:</i>	144
<i>De Publieksbalie:</i>	145
<i>Projectorganisatie</i>	146
<i>Gevolgen</i>	146
<b>Gemeente Dordrecht, Van stadswinkel naar geïntegreerde dienstverlening</b>	146
<i>Achtergrond</i>	146
<i>Stadspanel</i>	146
<i>De stadswinkel</i>	147
<i>Het Doel</i>	147
<i>Het Project</i>	148
<i>Projectorganisatie</i>	149
<i>Gevolgen van het project</i>	149



# Bijlage 6.

## Vraaggericht werken in 5 gemeenten

### I. Vraag het de klant

#### Gemeente Tytsjerksteradiel

Tytsjerksteradiel is één van de pilotgemeenten van het project Overheidsloket 2000. In deze gemeente wordt gewerkt aan het realiseren van een **vastgoedbalie** voor **burgers** die vragen hebben over het thema **wonen** in Tytsjerksteradiel. Een van de eerste activiteiten van het pilotproject betreft het uitvoeren van een onderzoek onder “woonklanten” van de gemeente. Hiermee wordt het aanpassen van de gemeentelijke dienstverlening gebaseerd op een peiling naar verwachtingen en belevenissen van klanten. Oftewel: “vraag het de klant”.

#### Achtergrond

Tytsjerksteradiel telt 16 woonkernen en heeft 31.200 inwoners. De bevolkingsdichtheid is laag. Mede daardoor kan het zich profileren als een rustige, ruime en groene gemeente. Een plattelandsgemeente in de beste betekenis van het woord. De leefbaarheid en vitaliteit van de gemeente is gebaseerd op een hoogwaardige woonomgeving. De kwaliteit van de woonomgeving is in de toekomst niet als vanzelf gegarandeerd. De gemeente moet werken aan het instandhouden en verbeteren van het woonklimaat. Een aspect van de kwaliteit van de woonomgeving betreft de dienstverlening aan burgers die zich oriënteren op vestiging binnen de gemeentegrenzen. Maar ook de eigen burgers zijn gediend met een goede dienstverlening op het gebied van wonen en verhuizen. In het kader van OL2000 werkt Tytsjerksteradiel aan een vastgoedbalie die invulling geeft van dit streven.

#### *De blik naar buiten: oriëntatie op samenwerking met externe partners*

De idee achter de vastgoedbalie is eenvoudig: burgers die geïnteresseerd zijn in vestiging in of verhuizing binnen de gemeente mogen niet van het kastje naar de muur worden gestuurd. Het gaat dan om de dienstverlening rond dit thema van zowel de gemeentelijke instanties als van andere publieke dienstverleners. De interne integratie van dienstverlening bestaat uit het samenbrengen van een tiental “loketten” in één vastgoedbalie. De externe integratie van diensten moet worden gerealiseerd door het bij elkaar brengen van de diverse externe partners op het aspect “wonen”, waaronder het Kadaster, de lokale woningbouwvereniging, makelaars en nutsbedrijven.

#### Het doel

In het Plan van Aanpak (november 1996) wordt het doel van het project gedefinieerd als “het verbeteren van de gemeentelijke dienstverlening aan klanten”. De realisatie van het doel moet plaatsvinden met behulp van een

centrale balie waar de burger voor alle gemeentelijke informatie en diensten terecht kan. Het pilotproject moet de gemeente ervaring opleveren over het proces van het tot stand komen van een centrale balie. In eerste instantie alleen op het gebied van vastgoed, maar later ook op andere terreinen van publieke dienstverlening.

Klantgerichtheid is niet de enige reden voor het ontwikkelen van geïntegreerde balies. De gemeente kampt als gevolg van onder meer de 36-urige werkweek met een (her)bezettingsproblematiek. Vergroting van de efficiëntie van de dienstverlening door loketintegratie kan een herverdeling van personeelsformatie inhouden.

Tijdens het project wordt toegewerkt naar het behalen van een ISO-certificaat om de kwaliteit van dienstverlening te waarborgen. De (aangepaste) werkprocessen zullen daartoe worden beschreven en vastgelegd in een kwaliteitshandboek.

### Het pilotproject

De gemeente heeft het project afgebakend tot het thema “wonen” met als doelgroep “burgers”.

Het project richt zich op drie vraagpatronen:

- de vragende burger wil zich in de gemeente vestigen/verhuizen binnen de gemeente;
- de vragende burger vestigt zich in de gemeente; en
- de vragende burger woont binnen de gemeente.

De vastgoedbalie zal de dienstverlening bieden die past bij deze vraagpatronen.

Per jaar nemen ongeveer 1000 huishoudens contact op met de gemeente over het thema wonen. Deze 1000 huishoudens vormen de potentiële klanten van de vastgoedbalie. Medewerkers van de gemeente schatten dat per klant

ongeveer 3 á 5 keer een beroep op de gemeente wordt gedaan, hetgeen neerkomt op 3000 á 5000 klantcontacten. Dat betekent 12 á 20 klantcontacten per werkdag.

Het project is opgedeeld in drie fasen (zie kader 1). Het project is gestart met het vaststellen van een plan van aanpak (medio november 1996).

De oplevering van een vastgoedbalie is voorzien in januari 1998.

We beperken ons bij de bespreking van dit project tot de eerste fase, dat is de fase waarin de gemeente zich op dit moment bevindt.

#### *Fase 1: inventarisatie en analyse*

*1.1. informatie over vraag*

*1.2. gegevensaanbod*

*1.3. technische integratie van gegevens*

*1.4. definitie dienstenpakket*

#### *Fase 2: ontwerp, realisatie en optimalisatie*

*2.1. ontwerp vastgoedbalie*

*2.2. realisatie vastgoedbalie*

*2.3. testen*

#### *Fase 3: implementatie en evaluatie*

*3.1. opleiding en proefdraaien*

*3.2. peiling resultaat*

1

### *Onderzoek naar samenhang in behoeften van burgers*

De eerste fase heeft betrekking op het verzamelen van informatie om het dienstenaanbod van de vastgoedbalie te kunnen bepalen. Een belangrijk middel hierbij is een onderzoek onder de burgers naar de (samenhang van) behoeften van burgers die in de gemeente willen komen wonen. De vraag van de burger wordt als uitgangspunt van de analyse-fase genomen. Het onderzoek onder de burgers dient nog een tweede doel, het meten van de tevredenheid van de burger voor en na de realisatie van de balie.

Het onderzoek is uitgevoerd door studenten van de Rijksuniversiteit Groningen. Zij hebben 2091 burgers aan huis geïnterviewd met een gestructureerde vragenlijst.

Het onderzoek bestond uit twee soorten vragen.

- In de eerste plaats is via ja/nee vragen een oordeel van de respondenten gevraagd op vragen over de volledigheid van informatieverstrekking, de deskundigheid en vriendelijkheid van de medewerkers en de tevredenheid ten aanzien van de dienstverlening. Ook is gevraagd om suggesties voor verbetering van de dienstverlening.
- Via open vragen is getracht inzicht te verwerven in de behoeften van de burgers ten aanzien van de producten en diensten van de vastgoedbalie.

### *Resultaten van het onderzoek*

De eerste resultaten van het “tevredenheids-onderzoek” laten zien dat ongeveer tweederde van de klanten tevreden is over de dienstverlening door de gemeente.

*Enkele reacties op de vraag “hoe had uw zaak anders afgehandeld kunnen worden?”:*

*“kan dat niet vlotter?”,*

*“ik ben te vaak doorverwezen”,*

*“met teveel verschillende mensen contact gehad, teveel verschillende boodschappen”,*

*“ambtenaren moeten beter luisteren!” en*

*“ik wil op de hoogte worden gehouden van vorderingen over het verloop van de bouwvergunning”.*

2

Slechts 7,6% van de klanten is ontevreden. Toch blijkt bijna 20% van de klanten suggesties te hebben om klantgerichter te gaan werken (zie kader 2).

Deze resultaten vormen tevens de nulmeting voor het project. Aan het einde van de pilot wordt dit onderzoek herhaald om daarmee te meten of het project een verbetering te weeg brengt ten opzichte van de oude situatie.

Het behoeftenonderzoek levert indicaties op over producten die de klanten missen. Deze indicaties komen met name van de ontevreden klanten. Uit het overzicht van ontbrekende producten en producten waarvan de klanten vinden dat de afhandeling anders zou moeten bleek dat het vooral ging om informatie over:

1 De onderzoekspopulatie betrof 1099 personen. De steekproefgrootte betrof 276.

- bestemmingsplannen;
- bouwvergunningen;
- bouwkavels;
- gemeentelijke lasten;
- subsidiemogelijkheden;
- milieuwetten in buitengebieden;
- afvalinzameling;
- registratie in bevolkingsregister.

Een belangrijke conclusie uit dit overzicht is dat een vastgoedloket zich, vanuit de optiek van de klant, niet kan en mag beperken tot de traditionele “woonproducten”. De klant verwacht namelijk ook informatie over milieu, afval, burgerzaken en financiën.

Verder bleek uit het onderzoek dat burgers die in de gemeente “rondtoeren” om zich te oriënteren, veel belang hechten aan de voorzieningen in de kernen (winkels, scholen en recreatiemogelijkheden). Gegevens over deze producten zouden daarom wellicht ook via de vastgoedbalie moeten worden verstrekt.

#### *Het aanbod van informatie*

De tweede stap die Tytsjerksteradiel heeft gezet is een analyse van het huidige aanbod van informatie. Vraag en aanbod moeten immers zo goed mogelijk bij elkaar aansluiten. Hierbij is gebruik gemaakt van vragen die burgers bij de verschillende balies stellen (vergelijk de stappen 1 en 2 van de ontwerpmethodiek in het handboek). De analyse levert een overzicht op van het soort vragen dat wordt gesteld en de processen die leiden tot een antwoord op deze vragen. Een eerste manier om hierin inzicht te verwerven was het opstellen van een matrix met op de horizontale as de organisatie-onderdelen en op de verticale as de producten. Vervolgens zijn kruisjes gezet bij product/afdeling-combinaties.

De vragen van klanten blijken sterk te variëren. Ten eerste blijken algemene en specifieke vragen gesteld te worden. Ten tweede worden vragen gesteld over verleden, heden en toekomst. En ten derde kunnen klanten vragen naar grafische en niet-grafische aspecten van het wonen. Hiermee wordt duidelijk dat de beschikbare gegevens op een onderling logische manier moeten worden geordend om zodoende logische antwoorden te kunnen geven op vragen van klanten. In de toekomst kunnen balied medewerkers diverse (nog op te stellen) systematische overzichten gebruiken als naslagwerk bij het beantwoorden van vragen.

### **Projectorganisatie**

In Tytsjerksteradiel hebben managers en medewerkers gezamenlijk het pilotproject gestart. Het gemeentebestuur steunt de initiatieven om te komen tot verbetering van dienstverlening en heeft de benodigde middelen ter beschikking gesteld. De verantwoordelijkheid voor het project ligt bij de dienst Gemeentelijke Ontwikkeling en Werken. Het project wordt gedragen door enkele gedreven medewerkers. Om het project procesmatig in goede banen te leiden is een beroep gedaan op een externe projectcoördinator die 2,5 dag per week beschikbaar is.

### **Gevolgen van het project**

Inmiddels is duidelijk geworden dat het oprichten van een vastgoedbalie ingrijpende gevolgen krijgt voor de medewerkers van de sector. De werkzaamheden zullen anders verdeeld worden tussen de medewerkers. Ook worden wellicht andere media ingezet om klanten te bedienen, bijvoorbeeld (interactieve) kabeltelevisie. Tevens is de gemeente bezig met het ontwikkelen van intranet. Hierop kan van buitenaf door burgers worden ingebeld en tegelijkertijd wordt voor de baliemedewerkers intern de informatie beschikbaar en kan er gemakkelijk teruggekoppeld worden naar de back-office. Tijdens het opleiden en selecteren van medewerkers zal met deze technische ontwikkelingen rekening moeten worden gehouden. De maatstaf voor het bepalen van de prestatie van de gemeente zal straks meer en meer bepaald gaan worden door de wensen van klanten.

## **2. Nieuwkomers als klantgroep**

### **Gemeente Delft**

*De universiteitsstad Delft is ook een OL2000 pilotgemeente. In deze gemeente wordt gewerkt aan de realisatie van een "Ken uw rechten-zuil" voor mensen die voor het eerst komen wonen, werken en/of studeren in Delft (92.500 inwoners). Eén van de eerste activiteiten van het project betreft het uitvoeren van een onderzoek naar de informatiebehoefte van nieuwkomers in de gemeente. Hiermee wordt de benodigde informatie verzameld om een balie en een internet-site te kunnen inrichten voor deze nieuwkomers.*

### **Achtergrond**

De gemeente Delft begroet ieder jaar vele nieuwkomers die voor het eerst komen wonen, werken en/of studeren in deze stad. Vaak betreft het buitenlanders. Voor deze groep is het eerste contact met de Nederlandse samenleving vaak niet ideaal geregeld. Zij moeten zich bijvoorbeeld melden bij de afdeling Burgerzaken van de gemeente (inschrijven bevolkingsregister), bij

de Vreemdelingenpolitie en soms ook de Immigratie- en Naturalisatiedienst. In veel gevallen moet daarbij dezelfde informatie worden overlegd.

Het contact van de nieuwkomers beperkt zich niet tot zaken rond de binnenkomst in Nederland. Ook hebben zij behoefte aan informatie over zaken als woonruimte, medische zorg, sociale voorzieningen en studiefinanciering. Ook hier moeten verschillende balies worden benaderd. Door taalproblemen wordt de communicatie nog eens verder bemoeilijkt.

### **Het doel**

De problematiek van de buitenlandse nieuwkomers geldt in zekere zin ook voor de andere nieuwkomers. Studenten uit andere delen van Nederland die in Delft komen studeren krijgen ook te maken met zaken rond huisvesting, gezondheid en studiefinanciering. De gemeente Delft richt zich in haar OL2000 pilot dan ook op alle nieuwkomers in de stad. Het doel van het project is het inrichten van een balie Nieuwkomers waar antwoorden op vragen van nieuwkomers kunnen worden gegeven.

Via Internet zal een “virtuele” nieuwkomersbalie worden ingericht die dezelfde informatie moet bevatten. Omdat veel diensten voor deze doelgroep alleen plaats kunnen vinden bij fysieke balies, is de functie van de virtuele balie vooral informerend. Via Internet is te achterhalen welke bescheiden moeten worden meegenomen om bepaalde diensten geleverd te krijgen.

De informatie van de nieuwkomersbalie is gericht op producten en diensten van zowel de gemeente als van niet-gemeentelijke instellingen.

### **Het pilotproject**

Bij de start van het project bestond onvoldoende inzicht in de vragen waarmee nieuwkomers zich tot de diverse relevante instellingen richten. Er bestond ook weinig zicht op de producten die de verschillende publieke dienstverleners leveren. Deze kennisachterstand komt mede voort uit het feit dat Delft is georganiseerd rond een concernmodel, waarbij de verschillende afdelingen relatief autonoom zijn en de uitwisseling van kennis vaak niet vanzelf gaat.

De eerste stap in de Delftse pilot was het doen van een onderzoek naar de vraagpatronen van de klanten. Het onderzoek richt zich op drie kernvragen:

- wat willen de nieuwkomers weten;
- hoe zoeken de nieuwkomers hun informatie;
- wie is het eerste aanspreekpunt.

Het onderzoek is uitgevoerd door een extern bureau. Daarbij is eerst een ronde met groepsgesprekken georganiseerd. Vervolgens is een telefonische enquête gehouden.

*Kern van onderzoek: groepsgesprekken met specifieke doelgroepen*

Het onderzoek is gestart met een aantal groepsgesprekken met mensen die zich recent hebben gevestigd in de gemeente. De deelnemers zijn in verschillende groepen ingedeeld. Een indeling in specifieke doelgroepen werd noodzakelijk geacht omdat deelnemers anders weinig gemeen hebben. In eerste instantie is een onderverdeling gemaakt in Nederlanders en niet-Nederlanders. Binnen deze categorieën is een verdere onderverdeling gemaakt in studenten en niet-studenten.

De deelnemers aan de groepsgesprekken zijn in eerste instantie via een informatiebrief uitgenodigd aan het groepsgesprek deel te nemen. In tweede instantie is dat telefonisch gebeurd. De deelnemers zijn beloond met een cadeaubon bij bevestiging van de afspraak om deel te nemen aan een gesprek. De deelnemers aan de groepsgesprekken is gevraagd om deel te nemen aan een klankbordgroep die het project verder zal begeleiden.

Het uitnodigen van Nederlanders aan de hand van een steekproef bleek geen problemen op te leveren. De buitenlanders daarentegen bleken moeilijker traceerbaar te zijn. Met name de niet-studenten bleken moeilijk benaderbaar door bijvoorbeeld onjuiste of ontbrekende telefoonnummers. De oplossing voor dit probleem is gevonden in het benaderen van deelnemers van een reeds lopende talencursus gericht op “werktaal”. Een onderdeel van deze cursus is een gesprek over de informatie die de cursisten nodig of handig vinden bij vestiging in Delft.

*Resultaten van het onderzoek*

De groepsgesprekken hebben geleid tot inzicht in de informatiebehoefte van nieuwkomers. De meeste vragen bleken beantwoord te kunnen worden aan de hand van de bestaande stadsgids. Een probleem van de stadsgids is dat nieuwkomers die niet bij vestiging in de stad krijgen, maar dat die eenmaal per jaar gemeentebreed wordt verspreid.

Tijdens de groepsgesprekken zijn de drie onderzoeksvragen doorgenomen aan de hand van checklisten. De nieuwkomers hebben hun informatiebehoefte aangegeven voor alle relevante publieke dienstverleners. Tijdens de gesprekken waren medewerkers van de gemeente aanwezig met een breed overzicht over de mogelijke dienstverlening.

De deelnemers aan de gesprekken bleken met name behoefte te hebben aan informatie over huisvesting en gemeentelijke voorzieningen zoals afvalinzameling. De buitenlandse studenten bleken goed op de hoogte te zijn van de (verplichte) inschrijving bij de gemeente, vreemdelingenpolitie en ambassade.

*Effectmeting*

Delft is ook geïnteresseerd in het effect van de nieuwe balie. Hiertoe zal een telefonisch onderzoek worden verricht onder een steekproef van nieuwkomers. Deze nulmeting moet inzicht bieden in de kwaliteit van de huidige dienstverlening. Na afloop van de pilot wordt een nameting verricht.

**Projectorganisatie**

In Delft is een stuurgroep ingesteld voor het pilotproject. Daarin hebben zitting de projectleider van het pilotproject, een functionaris van automatisering en een externe deskundige op het gebied van vraaggericht werken. Voor de uitvoering van werkzaamheden wordt een beroep gedaan op diverse functionarissen.

**Problemen en gevolgen**

Een belangrijk onderdeel van de Delftse pilot is een informatiesysteem op Internet. Het verstrekken van informatie aan nieuwkomers stelt hoge eisen aan dat informatiesysteem. Waarschijnlijk zullen vanuit dit “nieuwkomerssysteem” koppelingen worden aangebracht met systemen van andere instellingen. Deze systemen en ook het nieuwkomerssysteem moeten de juiste informatie bevatten. Het risico van verouderde informatie is daarbij natuurlijk aanwezig. De juridische aansprakelijkheid moet goed worden geregeld.

*Belemmeringen bij externe samenwerking*

De samenwerking tussen de gemeente en andere (overheids)instellingen wordt beïnvloed door juridische belemmeringen. Zo streven de Vreemdelingenpolitie en de afdeling Burgerzaken naar een verdere integratie en afstemming van de informatievoorziening en dienstverlening aan nieuwkomers. De taken en bevoegdheden van de functionarissen van deze diensten verschillen en staan een dergelijke integratie in een aantal gevallen in de weg. Er moet zorgvuldig worden omgegaan met deze wettelijke scheiding in taken en bevoegdheden, omdat anders bijvoorbeeld de privacy van burgers kan worden aangetast en de rechtmatigheid van beslissingen in het geding kan komen.

**3. De klant als missie****Gemeente Venray**

*Sinds 1992 is de gemeente Venray (36.500 inwoners) bezig met een ontwikkelingstraject om de dienstverlening aan klanten te verbeteren. De dienstverlening moet uiteindelijk volledig worden geïntegreerd. Om deze missie te bereiken, wordt een groeimodel gehanteerd. De benodigde veranderingen zijn daarbij vanuit de producten en processen gestart.*



## Achtergrond

Aan het begin van de jaren negentig kende de gemeente Venray ongeveer 20 loketten. Deze loketten waren verspreid over diverse locaties binnen het gebouw. Binnen de gebouwen dwaalden klanten vaak rond, omdat zij niet wisten waar zij naar toe moesten. Management en bestuur waren het erover eens dat dit een ongewenste situatie was. De gemeente heeft daarom een strategienota laten opstellen. In deze strategienota is het idee van de “1 loket-werkwijze” voor de gemeente Venray geïntroduceerd.

## Het doel

Na een principiële discussie werd besloten dat de dienstverlening aan klanten uiteindelijk volledig moet worden geïntegreerd en gebundeld. Het

*Vermindering van het aantal balies leidt ook tot een vermindering van de kwetsbaarheid van een organisatie.*

*Als bijvoorbeeld drie medewerkers een balie Bouw- en woningtoezicht bij toerbeurt bedienen, hoeft er maar weinig te gebeuren (ziekte, vergaderingen, controles op locatie) en de balie is “dicht”. Ergo, clustering van loketten biedt zowel voor kleinere als grotere gemeenten voordelen.*

3

(middel)lange termijn doel is dat de klanten van de gemeente geen last meer mogen hebben van de “interne organisatieloga”.

De dienstverlening moet uiteindelijk volledig worden geïntegreerd waarbij alle klantcontacten via een front-office moeten plaatsvinden. Het tweede doel is verbetering van de kwaliteit van de dienstverlening binnen de nieuwe geïntegreerde balies. Omdat deze missie niet van de ene op de andere dag te realiseren viel, is

besloten om voor een groei-model te kiezen. Management en bestuur kwamen overeen dat de operatie in het jaar 2000 moet zijn afgerond.

## Het project

De eerste fase van het project, dat in 1992 is gestart, bestond uit een plan om de dienstverlening te clusteren in één informatiebalie en vier vakbalies: burgerzaken, sociale zaken, gemeentewerken en financiën. Deze balie-indeling is door intern overleg tot stand gekomen. De klant heeft hierbij geen rol gespeeld. De gemeente heeft een indeling opgesteld die naar haar inzicht aansloot bij de clusters van vragen waarmee klanten de gemeente benaderen. De visie dat alle dienstverlening op termijn via “één trechter” zou moeten stromen, leidde tot de conclusie dat deze clustering van balies *tijdelijk* zou zijn. Een indeling op min of meer pragmatische analyses werd dan ook niet bezwaarlijk geacht.

Het resultaat van de nieuwe balie-indeling is een teruggang van 20 naar 5 balies. De gemeenteraad ging akkoord met een verbouwkrediet en de fysieke aanpassingen werden gerealiseerd. Eind 1993 waren de vijf balies operationeel.

De organisatorische aspecten van het project lagen duidelijk lastiger. Loketintegratie vergt het maken van afspraken tussen het front- en het back-

*In Venray zijn alle producten en bijbehorende processen volgens een vast stramien beschreven, namelijk:*

**1. intake**

- 1.1 beoordelen vraag klant
- 1.2 formulieren
- 1.3 gegevens
- 1.4 controlepunten

**2. behandeling**

- 2.1 toetsen van aanvraag
- 2.2 beoordelen uitkomst toets
- 2.3 aanvrager berichten over advies
- 2.4 advies/uitkomst omschrijven

**3. verstrekking**

- 3.1 gereedmaken van product/dienst
- 3.2 verstrekken van product/dienst
- 3.3 nazorg
- 3.4 archiveren

**4. informatie**

- 4.1 procedure
- 4.2 verantwoordelijke/behandelende functionarissen
- 4.3 kosten
- 4.4 openbaarheid van informatie
- 4.5 betrokken externe instanties
- 4.6 raadpleegbaar kantoorautomatiserings-systeem)

4

office. Voor sociale zaken en burgerzaken veranderde er vooralsnog niets, omdat deze diensten hun eigen balie hadden en hielden. Financiën en met name Gemeentewerken moesten loketten inleveren, respectievelijk twee en tien loketten. Een deel van de taken en bevoegdheden van de verdwenen loketten verschoof naar een andere afdeling, de Publieksbalie. Tijdens deze reorganisatie ontstonden discussies over verantwoordelijkheden en bevoegdheden. Deze discussies zijn opgelost door de productverantwoordelijkheid volstrekt helder neer te leggen bij de vakafdeling. Via een beschrijving van de bijbehorende werkprocessen zijn schriftelijk afspraken gemaakt over de verdeling van activiteiten tussen front-office (Publieksbalie) en backoffice (afdelingen van Gemeentewerken en Financiën). Dit is de kern van “het Venrayse model”.

*Het Venrayse model: samen eens worden over “knippen” in de werkprocessen*

De overdracht van activiteiten aan de Publieksbalie stuitte in eerste instantie op weerstand. Wisten die baliemedewerkers wel

genoeg? Hoe kon de kwaliteit van hun werk worden gegarandeerd? Hoe wist de vakafdeling nog wat ze “voor” doorgaven aan de klanten?

Het antwoord op deze vragen is gezocht in een uitgebreide beschrijving van producten en bijbehorende werkprocessen volgens een vast stramien (zie kader 4; een uitgewerkt voorbeeld is opgenomen in bijlage 3).

Deze analyse is uitgevoerd door een coördinator van het front-office en de medewerker die een proces uitvoert. Vervolgens is de beschrijving geverifieerd door het hoofd van de betrokken vakafdeling. Na overeenstemming is voor ieder proces door de coördinator en het hoofd van de Publieksbalie een “knip” gezet in het proces. Er is bepaald welk deel van de activiteiten door het front-office zal worden verricht en welk deel door het back-office. Over de “knip” is vervolgens overleg gevoerd met het hoofd van de vakafdeling. Na overeenstemming is de procesbeschrijving vastgesteld. Bij verschil van mening tijdens deze procedure kon men terugvallen op een soort arbitrage door een begeleidingscommissie baliebeleid of uiteindelijk op de sectordirecteur.

De “knip” werd gebaseerd op de volgende aandachtspunten:

1. wat is de frequentie van het klantcontact?
2. wat is de aard van het contact (intern/extern)?
3. hoe specialistisch is de activiteit die moet worden uitgevoerd?
4. hoe verhouden zich enerzijds het benodigde niveau van de activiteiten en anderzijds het beschikbare functieniveau van de baliemedewerker?
5. kunnen de activiteiten van de balie worden ondersteund door beslissings-ondersteunende hulpmiddelen (met name informatie- en communicatie-technologie) en met wet- en regelgeving.

De product/proces-beschrijvingen hebben geleid tot een werkverdeling tussen het front-office en het back-office. Op dit moment werken de vijf balies volgens deze werkverdeling.

#### *Verbetering van de dienstverlening binnen de balies*

Ook de kwaliteit van dienstverlening binnen de balies is punt van aandacht binnen het Venrayse project. Om die kwaliteit te verbeteren zijn verschillende acties ondernomen.

In de eerste plaats hebben de baliemedewerkers een cursus “klantgerichtheid” gevolgd. In deze cursus is aan de hand van rollenspellen geleerd de “vraag achter de vraag” vast te stellen. Beter gesprekstechnieken en beter leren luisteren moeten er toe leiden dat de medewerkers beter kunnen bepalen wat de klant wil. De baliemedewerker moet doorvragen en zo de vragen “halen”. De klant moet zich op zijn gemak voelen en hierdoor alle relevante vragen “brengen”.

De tweede actie betreft het verbeteren van de kennis over de samenhang in behoeften en vragen. Door middel van een elektronische vergadering per product binnen de cluster bouwen is achterhaald welke vragen klanten stellen. Hiermee hebben medewerkers met elkaar geïnventariseerd welke vragen en producten samenhangen (zie ook stap 3 uit het handboek).

#### *Opleidingen*

De nieuwe geïntegreerde balies vergen meer kennis over de verschillende diensten en producten dan bij de oude meer gespecialiseerde balies. In eerste instantie is het personeel van de Publieksbalie opgeleid door middel van stages binnen de betrokken vakafdelingen. Deze stages leggen een behoorlijke tijdsbeslag op diegenen die de opleiding geven en krijgen. Daarom is gezocht naar een meer gericht opleidingsaanbod. Inmiddels is in samenwerking met de Bestuursacademie een opleiding ontwikkeld voor de medewerkers van het front-office. De opleiding bestaat uit vier delen: eerst de theoretische achtergronden (onder andere wet- en regelgeving), dan een toelichting op de producten en processen, daarna de vraagprofielen van betrokken klantgroepen en tenslotte een oefening aan de hand van cases.

De belangrijkste conclusie die de medewerkers van de publieksbalie aan deze drie acties verbinden is dat ze hun kennis en vaardigheden hebben vergroot. Naar hun beleving is een bepaalde creativiteit en ervaring vervolgens de belangrijkste succesfactor voor goede dienstverlening

#### *Ondersteuning door kantoorautomatisering*

Een verdere stap in verbetering van de dienstverlening wordt gezet met behulp van informatietechnologie. Er is een kantoorautomatiseringssysteem in gebruik dat per behandelstap in een bepaald product/proces aangeeft wat de status is (in behandeling nemen, onderzoeken, adviseren, beslissen, afhandelen). Ook is een koppeling aangebracht met het archief- en vergaderbeheer.

De baliemedewerkers kunnen de klant aan de hand van dit systeem informeren over de stand van zaken met betrekking tot een bepaalde procedure. Ook in de relatie tussen het front-office en het back-office speelt dit systeem een rol.

De werkprocessen zijn beter te volgen. Interne documenten zijn aan dit systeem gekoppeld, externe documenten zijn (nog) niet raadpleegbaar in het systeem.

#### **De projectorganisatie**

Om draagvlak bij bestuur, management en medewerkers te vergroten en behouden hebben de initiatiefnemers vanaf de start voor een groeimodel gekozen. Een groeimodel maakt, binnen de vaststaande grenzen van het einddoel, zekere veranderingen van het uitgestippelde pad mogelijk. Binnen het proces blijkt namelijk een natuurlijke spanning te bestaan tussen enerzijds het front-office dat snel vooruit wil en het back-office dat terughoudend is. Dat heeft soms enige tijd nodig en kan dus aanpassing van het plan vergen. Het college van B&W en het Management Team staan achter het project. Professionalisering en verzakelijking moeten volgens deze groepen ook bij de gemeente meer centraal staan. De gemeentelijke publieksdienstverlening moest daarbij als een echt visitekaartje gaan gelden en kreeg dus meer prioriteit op de gemeentelijke agenda.

In Venray is een projectleider benoemd die tevens hoofd is van de Publieksbalie. Belangrijk is ook de steun van het topmanagement, met name de gemeentesecretaris. Deze is de “linking pin” naar het bestuur en de sectordirecteuren en waar nodig geeft hij de kar een duwtje. Verder is een afstemmingsforum opgericht, de begeleidingsgroep baliebeleid, die bestaat uit een sectordirecteur, vertegenwoordigers vanuit diverse (andere) sectoren, de voorlichter en een interne organisatiekundige. Tenslotte blijkt een goede “face to face” samenwerking tussen medewerkers van de Publieksbalie en de vakafdelingen belangrijke vooruitgang mogelijk te maken. Deze samenwerking is bevorderd door stages die de baliemedewerkers hebben gelopen bij de vakafdelingen waarbij veel over en weer is gesproken over elkaars rollen.

De keuze voor een groeimodel heeft ertoe geleid dat de gemeente in eerste instantie bewust niet teveel naar buiten wilde treden met deze interne veranderingen. Voor klanten van de gemeente zouden de veranderingen ter plekke worden aangekondigd. Voor het overige moet de kwaliteitsverbetering voor zich spreken.

#### *Steun gemeentebestuur*

De verbeteringstrajecten worden door het gemeentebestuur van Venray van harte ondersteund. Bestuurders krijgen van burgers en bedrijven dan ook signalen dat de publieksdienstverlening de afgelopen jaren duidelijk is verbeterd. Het management heeft van het bestuur de vrijheid gekregen om deze aanpassingen van de werkprocessen te realiseren. De belangrijkste beslismomenten voor het bestuur waren en zijn het beschikbaar stellen van kredieten voor onder andere verbouwingen, opleidingen, opstellen proces/product-beschrijvingen, uitvoeren kwaliteitsmeting en externe adviezen.

#### **De toekomst van het Venrayse model**

Per 1 januari 1997 is de volgende stap in het Venrayse groeimodel gezet: de vorming van een afdeling Publieksdiensten die bestaat uit één geïntegreerde balie met “Klaar terwijl U wacht-producten” en “Dienstverleningsproducten”. Een klantbegeleidingssysteem moet zorgen voor een gerichte toeleiding van de klanten naar de juiste medewerker achter deze balie.

De eerste balie bevat onder andere burgerzaken, maar ook relatief eenvoudige vergunningen zoals een kapvergunning en vergunning voor een straatbarbeque vallen eronder.

De tweede balie omvat de meer complexe producten en diensten die leiden tot een meer langdurige relatie tussen dienstverlener (gemeente) en -afnemer (klant). Dat zijn bijvoorbeeld de milieu- en bouwvergunningen, maar ook de meer complexe producten van burgerzaken zoals gewaarmerkte geboorte-akten vanuit het buitenland.

Het groeimodel heeft er in Venray toe geleid dat vrijwel alle publiekscontacten in deze twee balies zijn gebundeld. De uitzondering is: Sociale Zaken. De uitvoering van de nieuwe Bijstandswet stelt hoge eisen aan bijvoorbeeld de poortwachtersfunctie (intake) en verder moet ook de privacy kunnen worden gewaarborgd. Deze zaken maken integratie van Sociale Zaken met de andere twee balies lastig. Om de mogelijkheden van een integratie van de balie van Sociale zaken en de Publieksbalie verder te onderzoeken, heeft men inmiddels afgesproken dat er een uitwisselingsproject komt waarbij medewerkers over en weer gaan stage lopen. Over vier maanden wordt dan op basis van deze praktijkervaringen een beslissing genomen.

Tenslotte wordt in de toekomst gestreefd naar integratie met andere publieke dienstverleners zoals het Arbeidsbureau, GAK en Kadaster.

## 4. Vraagoriëntatie als leidraad voor de organisatie

### Gemeente Gilze en Rijen

Tussen de gemeenten Breda en Tilburg ligt een gevarieerde “buffergemeente”: Gilze en Rijen (23.700 inwoners). Sinds het begin van de jaren negentig staat de vraag van de klanten van de gemeente steeds meer centraal in de dienstverlening. Diverse projecten zijn gestart. Met wisselend succes.

#### Achtergrond

Binnen de gemeente Gilze en Rijen leeft reeds enige jaren het besef dat de kwaliteit van de dienstverlening aan de klant van de gemeente belangrijk is. Dat heeft begin jaren negentig geleid tot een gemeentelijke reorganisatie. De functionele indeling is grotendeels losgelaten en vervangen door een bestuurs- en organisatievorm die meer recht doet aan de (hulp)vragen van burgers. Er zijn sectoren ingericht die elk bestaan uit een aantal multidisciplinaire groepen. De afdeling Sociale Zaken en Welzijn van de sector Bewonerszaken is bijvoorbeeld als volgt ingericht:

Doelgroep	Activiteiten	Onderdeel organisatie
uitkeringsgerechtigden met uitzicht op werk	uitkeringsverstrekking, onderwijs, trajectbegeleiding	groep Arbeid & Onderwijs
burgers zonder zicht op werk en overige doelgroepen	maatschappelijke activering	groep Maatschappelijke dienstverlening
doelgroepen zoals ouderen, gehandicapten en minima.	integrale verstrekking of subsidiëring van zorg, wonen en welzijn	groep Zorgvoorzieningen

Deze indeling en aanpak heeft geleid tot een meer vraaggeoriënteerde aanpak van de dienstverlening. Toch bleek deze reorganisatie niet voldoende te zijn. Met name de samenwerking met externe instellingen bleek voor verbetering vatbaar. Op verschillende plaatsen in de organisatie zijn vervolgens initiatieven ontplooid tot verdere integratie van de dienstverlening. Daarbij zijn met name allerlei buitengemeentelijke publieke dienstverleners betrokken. Gilze en Rijen

#### Voorstanders Centrale Balie

- snel en efficiënt
- direct weten bij wie je moet zijn
- bevordert soepele afhandeling

#### Voorstanders gespreide balies

- direct contact met mensen die verantwoordelijk zijn
- persoonlijk contact belangrijk
- nu weet je bij wie je moet zijn, dat moet zo blijven

5

kijkt hiermee duidelijk over de gemeentelijke muren.

Uit een onderzoek (medio 1992) naar klanttevredenheid bleek namelijk dat burgers zich soms slecht behandeld voelden (“van het kastje naar de muur gestuurd”). De gemeente heeft onder andere gevraagd naar de voorkeur van respondenten ten aanzien van A) een centrale balie of B) voortzetting huidige situatie. De voorkeuren van burgers voor een van deze

modellen ontliepen elkaar niet veel. In tekstkader 5 zijn de argumenten van voorstanders van deze modellen weergegeven.

In aansluiting op dit onderzoek heeft de gemeente besloten om de dienstverlening aan burgers en andere klanten te stroomlijnen. De gemeente streeft naar dienstverlening volgens het 1-loket-concept, mits een en ander uitvoerbaar en betaalbaar zou blijken.

We beschrijven hier drie initiatieven: het Banencentrum (samenwerking met Arbeidsvoorziening, GAK en uitzendbureaus), het loket voor Ouderen en Gehandicapten (samenwerking met zorgverstrekkers) en de op te richten Publieksbalie.

### **Het doel**

Het doel van elk van de projecten is verdere integratie van de dienstverlening. Gilze en Rijen is op een aantal punten al ver gevorderd met integratie van diensten.

Samenwerking met andere organisaties is het volgende doel.

### **De projecten**

De gemeente Gilze en Rijen bestaat uit vier kernen, namelijk Rijen, Gilze, Molenschot en Hulten. Deze kernen hebben een gevarieerde sociaal-economische achtergrond. De drie laatste kernen hebben een overwegend agrarisch-landschappelijk karakter. Rijen daarentegen heeft meer industriële bedrijvigheid binnen haar grenzen. In het verleden bestond in deze kern een concentratie van ambachtelijk-industriële bedrijven, voornamelijk leerlooiers. De laatste jaren heeft de bedrijvigheid zich sterk uitgebreid en vernieuwd. Op bedrijfsterreinen bij de snelwegen hebben zich nieuwe bedrijven gevestigd. Deze ontwikkeling in de lokale economie heeft geleid tot het besef dat extra aandacht voor de gemeentelijke dienstverlening op sociaal-economisch gebied noodzakelijk is

#### *Het Banencentrum*

Aan het einde van de jaren tachtig constateerden de gemeente en betrokken instellingen dat het beleid voor burgers en bedrijven over het thema “werk vragen en aanbieden” versnipperd wordt ontwikkeld en uitgevoerd.

Uiteindelijk heeft de gemeente samen met de Arbeidsvoorziening en het GAK een Banencentrum opgericht. In een later stadium heeft dit initiatief een beloning gekregen door een experimentstatus in het kader van Samenwerking voor Werk en Inkomen (SWI). Dit experiment zal moeten leiden tot een Centrum voor Werk en Inkomen (CWI). Daarmee is de gemeente Gilze en Rijen aan het experimenteren geslagen om een externe integratie van dienstverlening tot stand te brengen tussen de gemeente en andere instanties, zoals Arbeidsvoorziening en uitvoeringsorganen sociale zekerheid.

In het Banencentrum en ook bij de gemeente komen mensen op bezoek die werkloos zijn of dreigen te worden. Door letterlijk samen te werken, namelijk op een locatie, hebben de gemeente en arbeidsvoorziening inmiddels een betere afstemming weten te realiseren over de analyse van de *hulpvraag*. In onderling overleg wordt gekeken naar de aard en achtergronden van de vraag. Een gecoördineerde dienstverlening wordt vervolgens in gang gezet, waarin trajectbemiddeling en -begeleiding door respectievelijk Arbeidsvoorziening en gemeente elkaar aanvullen.

Ter verbetering van de dienstverlening heeft de afdeling Sociale Zaken en Welzijn van de gemeente inmiddels een “centrale informant” aangetrokken. Deze functionaris ontvangt alle mogelijke cliënten in eerste instantie en verstrekt algemene informatie. De functionaris heeft een overzicht van mogelijke producten die de gemeente en haar partners kan aanbieden en probeert een eerste “matching” te maken tussen vraag en aanbod. Hierdoor wordt voorkomen dat de klant “door het gebouw moet zwerven” en tevens wordt voorkomen dat de verkeerde vragen worden gesteld aan de verkeerde medewerkers. De informant heeft de benodigde kennis verzameld door links en rechts binnen de organisatie navraag te doen aan de hand van vragen van klanten. Inmiddels heeft zij hierdoor een goed inzicht van het totale productenpakket. De centrale informant verzorgt geen intake. Ze vervult alleen een “makelaarsrol”; de vakinhoudelijke activiteiten worden altijd door een collega verzorgd.

*De groep Zorgvoorzieningen binnen de afdeling Sociale Zaken en Welzijn voert bijvoorbeeld niet alleen de WVG uit, maar neemt ook de verstrekking van parkeerkaarten, het reductiebeleid voor minima en uitvoering van de bijzondere bijstand voor haar rekening.*

6

### *Ouderen en gehandicapten*

Ook andere delen van de organisatie hebben de oriëntatie op de vragen van klanten centraal gesteld (zie kader 6). Een belangrijk instrument om de dienstverlening aan de klanten te verbeteren blijkt het brengen van huisbezoeken te zijn. Burgers blijken namelijk met een

enkelvoudige vraag bij de gemeente langs te komen, bijvoorbeeld voor een rolstoel. Huisbezoeken door gemeentefunctionarissen leiden regelmatig tot een uitbreiding of aanpassing van de hulpvraag. Er blijkt bijvoorbeeld niet alleen een rolstoel nodig te zijn, maar ook beugels in toiletten, een rolbaan en enige financiële hulp via bijzondere bijstand is ook vaak gewenst. Burgers blijken niet te weten welke voorzieningen de gemeente en andere instellingen kunnen aanbieden. Door bij de mensen thuis op bezoek te gaan, kan de hulpvraag veel beter worden beoordeeld. Deze vorm van verbetering van de dienstverlening betreft dus niet zozeer het integreren van dienstverlening in een balie, maar meer het verplaatsen van de balie naar de klant.



Om de dienstverlening verder te verbeteren is inmiddels door de groep Zorgvoorzieningen een voorstel ingediend bij het bestuur om een Zorgloket in te kunnen richten. In dit loket kunnen diverse zorgvragen integraal in behandeling worden genomen. De producten die in dit loket moeten worden aangeboden zijn door middel van interne werkgroepen bepaald. De werkgroepen hebben door brainstormen een overzicht opgesteld van mogelijke producten. Daarbij is gebruik gemaakt van eigen inzichten en van productenlijsten van de VNG, BBI en andere gemeenten. Daarnaast wordt via externe contacten nagegaan aan welke producten bepaalde klantengroepen behoefte hebben. Via deelname aan vergaderingen van belangengroepen en het geven van lezingen op thema-avonden wordt informatie gegeven over gemeentelijke producten en terugkoppeling gevraagd hierover.

#### *De Publieksbalie*

De projecten “werk & inkomen” en “zorg” draaien redelijk succesvol. Dat geldt in veel mindere mate voor een centrale Publieksbalie. Om de uitvoerbaarheid van een dergelijke balie te onderzoeken is begin jaren negentig gestart met de analyse van producten en processen die overgedragen zouden kunnen worden aan een centrale Publieksbalie. Een werkgroep bestaande uit vertegenwoordigers van alle onderdelen van de gemeentelijke organisatie heeft zich gebogen over de taken en bevoegdheden van deze balie. Al snel bleek dat het draagvlak voor een Publieksbalie die alle klantcontacten voor haar rekening zou nemen, nog moest groeien. Oftewel, de vorming van een Publieksbalie moet gefaseerd worden ingevoerd.

De werkgroep heeft daarop een lijst met producten opgesteld en geanalyseerd. Gekeken is in hoeverre bepaalde activiteiten binnen deze processen kunnen worden toebedeeld aan de Publieksbalie, te weten:

- informatie verstrekken;
- intake verzorgen;
- afhandeling verzorgen.

In 1994 is een nota vastgesteld met daarin de taken van de Publieksbalie. Vanuit het eerder genoemde groeimodel is voor een pragmatische benadering gekozen; alleen producten en bijbehorende processen die de balie grotendeels *zelfstandig* kan verlenen, zullen aan de balie worden overgedragen. Burgerzaken zal een eigen balie behouden. De reden hiervoor is het specifieke karakter van de producten die deze balie levert (veelal enkelvoudige vragen).

In de toekomst wordt ervan uitgegaan dat de Publieksbalie ongeveer 2,8 fte nodig zal hebben, waarvan 0,8 fte voor leiding geven en 2,0 voor baliemedewerkers. De laatstgenoemde medewerkers zullen op MBO-niveau worden aangetrokken. Deze baliemedewerkers moeten breed inzetbaar zijn.

### **Projectorganisatie**

Om de komst van een Publieksbalie voor te bereiden is destijds een organisatiebrede werkgroep ingesteld die de voorbereiding daarvan voor haar rekening heeft genomen. Voor de projecten Banencentrum en Ouderen & Gehandicapten is geen afzonderlijke projectstructuur opgericht.

### **Gevolgen**

De initiatiefnemers voor het vraaggericht werken in Gilze en Rijen onderkennen het belang van de cultuur van de organisatie. Het gedrag en de normen en waarden van de bestuurders, managers en medewerkers bepalen voor een groot deel het succes van deze projecten. Medewerkers worden om deze reden bijvoorbeeld via rollenspel “wakker geschud”. Mensen leren om met andere ogen naar hun eigen organisatie te kijken door bijvoorbeeld een museum te beoordelen op haar klantgerichtheid en service.

## **5. Van stadswinkel naar geïntegreerde dienstverlening**

### **Gemeente Dordrecht**

*Sinds 1994 heeft de gemeente Dordrecht (115.000 inwoners) een Stadswinkel. De Stadswinkel is een fysieke bundeling van loketten van diverse afdelingen die klantcontacten onderhouden. In de nabije toekomst streeft de gemeente naar een verdere verbetering van de dienstverlening. Inzicht in vraagpatronen wordt noodzakelijk geacht. Maar de gemeente neemt een positief kritische houding aan in dit proces en wil tot een doorontwikkeling komen van een geconcentreerde naar een geïntegreerde dienstverlening. .*

### **Achtergrond**

#### *Stadspanel*

Aan het begin van de jaren tachtig was de gemeente Dordrecht een van de eerste gemeenten die een gestructureerd en periodiek onderzoek hield onder burgers. In Dordrecht kreeg dit de vorm van een Stadspanel. Een vaste groep burgers werd en wordt ondervraagd over zaken die relevant zijn voor de gemeente en die niet via bestaande bronnen kunnen worden achterhaald. Aan het einde van de jaren tachtig bleek uit het Stadspanel dat burgers zich ergerden aan de gemeentelijke bureaucratie. Verbetering van dienstverlening zou met name moeten leiden tot een betere afstemming van de dienstverlening. Men wilde niet meer van het kastje naar de muur worden gestuurd.

Om de coördinatie en afstemming binnen de gemeente te verbeteren heeft de gemeente destijds gekozen voor een reorganisatie. Beleid en uitvoering moesten in één hand komen en dus werd de secretarie opgeheven. De uitvoerende diensten zoals Stadsontwikkeling, Openbare Voorzieningen en de Bestuursdienst moesten zelf hun beleid ontwikkelen en uitvoeren. Deze aanpassing van de gemeentelijke organisatie bracht meer logica in het *interne*

functioneren van de gemeentelijke diensten. Maar het *externe* functioneren, de dienstverlening aan gemeentelijke klanten, was hiermee nog niet verbeterd. Hoe moest dat worden aangepakt?

### *De Stadswinkel*

Medio 1989 werd in Dordrecht voor het eerst gesproken over een “stadswinkel”. De idee achter zo’n stadswinkel was het fysiek centraliseren, met andere woorden het concentreren, van publieksdienstverlening. Alle fysieke klantcontacten zouden voortaan op een centrale locatie plaatsvinden. In 1994, vijf jaar later, was het dan zover. De gemeente Dordrecht had een Stadswinkel waar burgers terecht konden voor de klantcontacten op het gebied van:

1. burgerzaken;
2. lokale belastingen;
3. woonruimte zaken;
4. bouw- en woningtoezicht; en
5. parkeren.

### **Het doel**

Inmiddels wordt nagegaan in hoeverre nog andere producten eventueel in aanmerking komen voor opname in de Stadswinkel. Daarvoor is een vervoltraject in gang gezet waarbij de Stadswinkel wordt ‘doorontwikkeld’ van een geconcentreerde - naar een geïntegreerde dienstverlening. Daartoe wordt er aangesloten bij de vraagpatronen in de Dordrechtse samenleving. Hiervoor wordt een onderzoek in gang gezet naar de behoeften en vragen van klanten. Dit onderzoek is mede ingegeven door de signalen die voortkwamen uit het burgerpanel “Kritische burgers”. Zij hebben de gemeente een jaar lang op de voet gevolgd voor wat betreft de externe communicatie. Hieruit bleek dat oriëntatie op de vraag van de afnemer nodig en wenselijk is.

### **Het Project**

Het vraagpatronenonderzoek wordt uitgevoerd door clusters van vragen te analyseren met behulp van de inbreng van de drie belangrijkste actoren in het dienstverleningsproces, namelijk:

- de klanten;
- de medewerkers van de centrale balie; en
- de medewerkers van de vakafdelingen.

### *Enquête bezoekers*

De klanten van de gemeente zullen in de nabije toekomst worden ondervraagd als zij de gemeente bezoeken. Eén van de vragen die daarbij aan de orde zal komen gaat over de volledigheid van het dienstenpakket, oftewel “wat mist u in

de Stadswinkel?”. Ook kan daarbij een tevredenheidsmeting over de kwaliteit van de dienstverlening worden uitgevoerd.

*Vraagregistratie door baliemedewerkers*

Ten tweede wordt op dit moment een “vraagregistratie” bijgehouden door de medewerkers van de Centrale Balie. Door te turven waarvoor mensen de gemeente in het algemeen en de Stadswinkel in het bijzonder bezoeken, verkrijgt men inzicht in de aard en omvang van de vragen van burgers.

*Analyse samenhangende dienstverlening door medewerkers van vakafdeling*

Ten derde voeren de “winkeliers van de Stadswinkel” (de chefs van de participerende afdelingen) zelf een analyse uit met betrekking tot het aanbod van de Stadswinkel.

Wat bieden wij aan en aan wie bieden wij dat aan? En als wij deze producten niet aanbieden, wie biedt ze dan wel aan en hoe verwijzen wij naar deze collega’s? Een samenhangende dienstverlening is op dit moment vooral een kwestie van kennis en ervaring die medewerkers hebben opgedaan. Als bijvoorbeeld iemand bij woonruimte zaken een aanvraag voor een aangepaste woning indient vanwege een handicap, wordt die persoon ook ingelicht over de mogelijkheden van een aanpassing van de huidige woning via een WVG-subsidie. De medewerker van de Stadswinkel/woonruimte zaken stuurt de burger dan door naar het WVG-loket in een ander gebouw (aan de overkant) en legt daarbij eventueel de eerste contacten. De relaties tussen verschillende producten zijn niet op papier gezet.

*Analyse van vragen en behoeften: hoe ver moet je gaan?*

Bij het vraagpatronenonderzoek wordt in Dordrecht rekening gehouden met een onderscheid in soorten dienstverlening, te weten:

1. een concrete vraag over een individueel product (of meerdere producten), bijvoorbeeld een paspoort of een bouwvergunning;
2. een concrete vraag over een collectieve voorziening, bijvoorbeeld de veiligheid in de wijk of het groenbeheer;
3. geen duidelijke vraag of geen gemeentelijk product.

Aan de hand van deze indeling in soorten dienstverlening stelt de gemeente zich inmiddels de vraag in hoeverre een verdere investering in categorie 1 nodig en nuttig is. Immers, burgers hechten met name veel belang aan de dienstverlening door gemeenten conform categorie 2 en rekenen daar hun politieke vertegenwoordigers op af. Voor het gemeentebestuur ligt daar dan ook de prioriteit, en niet in het uitgebreid uitwerken van vraagpatronen. In de praktijk is nl. geconstateerd dat veel klanten van de gemeente een concrete enkelvoudige vraag hebben. Waarom zou je dan veel tijd en geld investeren in de analyse van de samenhang in de behoeften en vragen van klanten?

Daarmee is niet gezegd dat een oriëntatie op vragen van klanten niet van belang wordt geacht in Dordrecht. Integendeel, burgers en bedrijven die met vragen bij de gemeente aankloppen moeten zo snel mogelijk worden toe geleid naar het juiste loket en daar professioneel en snel worden geholpen. Ook de telefonische bereikbaarheid moet aldus verbeteren. Het herkennen en koppelen van vragen, ook van *enkelvoudige vragen*, wordt van groot belang geacht. En onduidelijke vragen, categorie 3, moeten zodanig vertaald worden dat de gemeente of een andere instelling kan zorgen voor dienstverlening (het belang van een goede doorverwijzing).

Deze werkwijze is erop gebaseerd dat de gemeente een goed inzicht moet hebben in de achtergrond en aanleiding van een vraag. In Dordrecht wordt aldus gestreefd naar het verbeteren van de *koppeling* van de vragen van klanten (bepaalde doelgroepen) aan het aanbod van de gemeente en andere instellingen (bepaalde producten). Deze makelaarsrol wordt van groot belang geacht.

### **Projectorganisatie**

De projectorganisatie in Dordrecht bestaat uit personen uit de Dienst Stadsontwikkeling en het Stads- Service-Centrum. Tevens is er een projectleider benoemd. Gezamenlijk proberen zij de ‘doorontwikkeling’ naar een geïntegreerde dienstverlening vorm te geven.

### **Gevolgen van het project**

Vraaggericht werken heeft een aantal gevolgen voor de organisatie, bijvoorbeeld voor de balie medewerkers. Zij zullen meer kennis van zaken moeten hebben van de andere afdelingen. Bij een geïntegreerde dienstverlening zullen zij bovendien breder inzetbaar moeten zijn.

In Dordrecht heeft men deze bredere inzetbaarheid bevorderd door stages te organiseren bij andere afdelingen. Zodoende kunnen medewerkers kennis maken met elkaars werk. Op deze manier zullen vragen eerder worden herkend en, indien nodig, worden doorverwezen naar andere loketten. Medewerkers kunnen hierdoor een ontwikkeling doormaken van specialist tot generalist. Door de brede inzetbaarheid kunnen verder bij pieken elkaars werkzaamheden worden overgenomen. Het geautomatiseerde “klantbegeleidingssysteem” is hiervoor een belangrijk hulpmiddel. Een bezoeker van de Stadswinkel moet namelijk bij aankomst op een centraal “meldpunt” een knop indrukken over het product waarvoor hij komt. Als het druk is bij woonruimte zaken kunnen zij bijvoorbeeld ook een balie bij burgerzaken erbij krijgen om hun klanten te helpen. Aldus kan de dienstverlening worden gestuurd.



## Bijlage 7 Begrippenlijst

---

*In deze bijlage worden de belangrijkste begrippen, die in dit handboek zijn gebruikt, op een rijtje gezet en in het kort beschreven.*

---





# Bijlage 7 Begrippenlijst

## Begrippenlijst

<b>Aanbodcluster</b>	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 burger. Het aanbodcluster is het antwoord op, of de representatie van, een vraagpatroon.
<b>Back-office</b>	Het gedeelte van de organisatie dat geen direct contact met de burger onderhoudt, maar het leveren van diensten aan de burger ondersteunt.
<b>Clustering</b>	Het bijeen brengen van bepaalde groepen producten/diensten vanuit de principes probleemsituatie, doelgroep of aard van de dienst.
<b>Concentratie</b>	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).
<b>Eén-loket-gedachte</b>	Burgers kunnen voor een samenhangend geheel van vragen zoveel mogelijk aan hetzelfde loket terecht. Een goed gekozen clustering van samenhangende diensten maakt dit mogelijk.
<b>Front-office</b>	Het gedeelte van de organisatie waar het daadwerkelijke contact tussen ambtenaar en burger plaatsvindt.
<b>Gefragmenteerde dienstverlening</b>	Het aanbod van dienstverlening is versnipperd doordat deze door verschillende organisaties en organisatie-onderdelen wordt verstrekt.
<b>Herdefinitie</b>	In dit ontwikkelingsstadium gaat het om een herdefinitie van de dienstverlening in het front-office vanuit de vragen en behoeften van de afnemers. Het front-office wordt dominant.
<b>Implementeren van loketten</b>	Dit betreft de derde fase in de loketbouw-methode van dit handboek, hoofdstuk 5 besteedt hier aandacht aan.
<b>Integratie</b>	In deze ontwikkelingsfase wordt, vanuit het perspectief van de burger, alle relevante dienstverlening, met inbegrip van de werkprocessen, geïntegreerd binnen één front-office.
<b>Kanteling</b>	De organisatie-inrichting verandert van aanbodgericht naar vraaggericht. De logica van de afnemer komt centraal te staan.
<b>Latente vraag</b>	Een vraag die door een burger niet wordt gesteld, maar waarvoor, gezien de kenmerken van de burger en het dienstenaanbod, wel aanleiding is om deze te stellen.
<b>Loket</b>	De fysieke plaats waar het directe contact plaatsvindt tussen de afnemer en de organisatie. Er bestaan fysieke en elektronische (of virtuele) loketten.
<b>Loketidee</b>	Een idee voor een loket met een duidelijk communiceerbare naam en een beschrijving van de inhoud van het loket op hoofdlijnen.
<b>Manifeste vraag</b>	Een door de burger expliciet gestelde vraag.
<b>Monitoren</b>	Dit betreft de eerste fase in de loketbouw-methode van dit handboek waarin indicaties voor verandering in de dienstverlening worden onderzocht (zie hoofdstuk 1).

<b>Onderbenutting</b>	Hiervan is sprake indien burgers niet of minder gebruik maken van diensten dan -gezien hun omstandigheden- verwacht zou mogen worden. Dit niet-gebruik wordt (onder meer) veroorzaakt doordat burgers hun mogelijkheden niet kennen of doordat zij deze niet effectief weten te benutten.
<b>Ontwerpen van loketten</b>	Dit betreft de tweede fase in de loketbouw-methode van dit handboek. Deze fase staat centraal in het handboek en wordt uitgewerkt in de hoofdstukken 2, 3 en 4.
<b>Vraagoriëntatie</b>	Dit is een houding jegens de dienstverlening. De dienstverlening is afgestemd op de behoefte van de burger in de meest brede zin van het woord.
<b>Vraagpatronen-onderzoek</b>	Onderzoek naar vragen en behoeften die vanuit het perspectief van de burger samenhangen.
<b>Vraagpatroon</b>	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.

## Colofon

### Uitgave

Programmabureau *Overheidsloket 2000*

### Begeleidingsgroep

De begeleidingsgroep bestond uit de redactiecommissie, de projectleiding en de volgende vertegenwoordigers uit de gemeenten:

De heer K. Hanenberg van de gemeente Alphen aan den Rijn  
De heer J. Broekman van de gemeente Delft  
De heer G. Pastoor van de gemeente Meppel  
De heer Th. Slaats van de gemeente Utrecht  
De heer G. Schutrups van de gemeente Emmen

### Projectleiding

Robbert Braak (Programmabureau OL2000)

### Redactiecommissie

Robbert Braak (Programmabureau OL2000)  
Ireen van Enckevort (B&A-groep)  
Ronald Leenes (Universiteit Twente)  
Francine L'Ortye (Programmabureau OL2000)

### Onderzoekers

Ronald Aerts (SGBO)  
Ireen van Enckevort (B&A-groep)  
Ronald Leenes (universiteit Twente)  
Toine Spapens (IVA)

### Redigeren eindtekst

Alfred Zebregs Communicatie, Purmerend

### 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

april 1997

Deze publicatie kunt u schriftelijk en telefonisch en per e-mail bestellen. Bovendien is deze publicatie ook via internet beschikbaar en kunt u op de OL2000-site tevens een gebonden exemplaar bestellen. 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](mailto:info:@OL2000.nl)

### Bij het Programmabureau zijn de volgende personen werkzaam:

Jan Post	programmamanager
Robbert Braak	adviseur
Jeannine Crooijmans	pilotcoördinator
Marlon Debidien	officemanager
Hein de Graaf	pilotcoördinator
Debby Janssen	officemanager
Joël van der Meer	pilotcoördinator
Francine L'Ortye	adviseur
Leenhert Stil	adviseur