

H A N D B O E K

DEEL III

MONITOREN

VAN

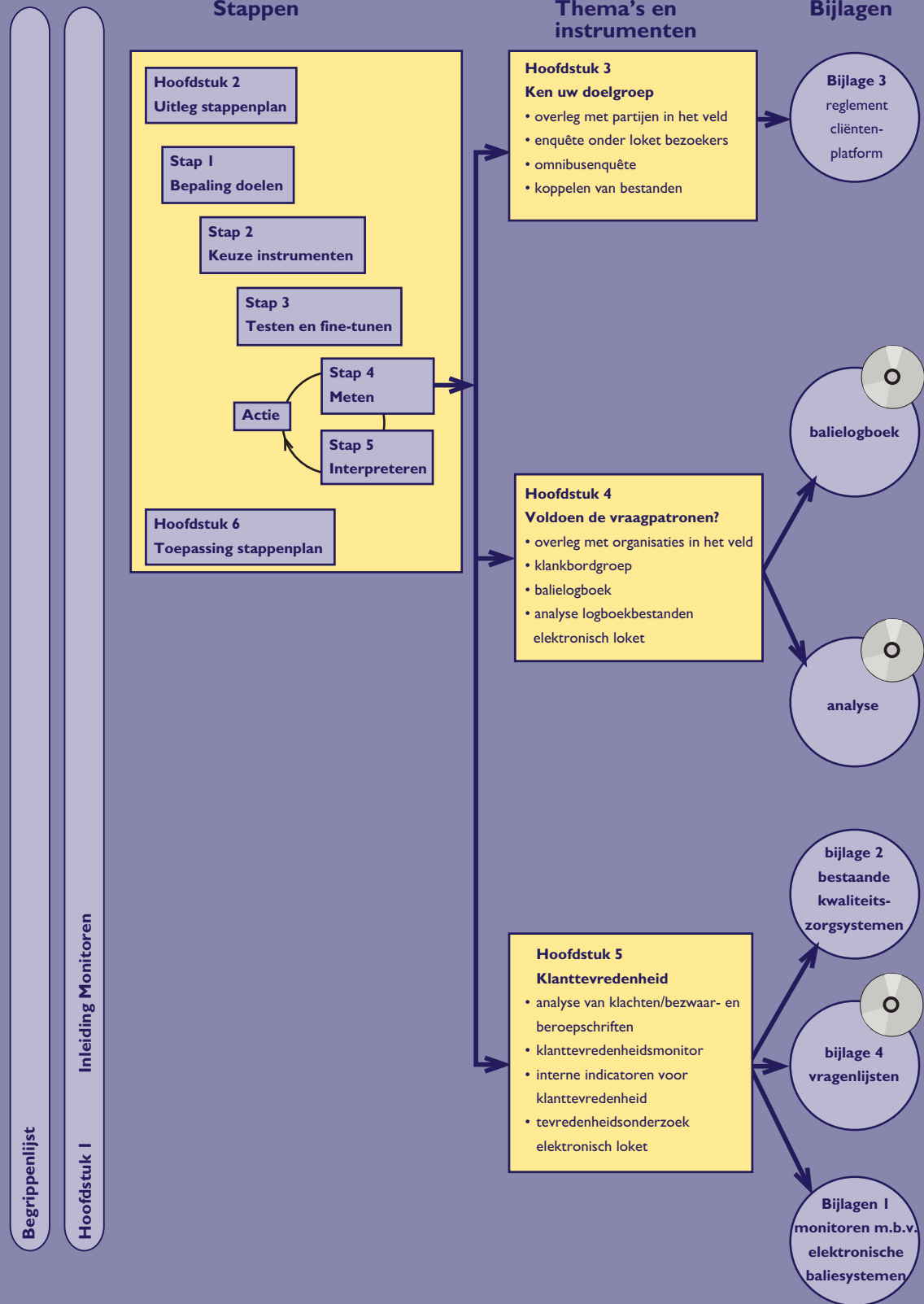
GEÏNTEGREERDE

DIENSTVERLENING

 L2000



Structuur van het handboek: 'Monitoren van geïntegreerde dienstverlening'



H A N D B O E K

MONITOREN

VAN

GEÏNTEGREERDE

DIENSTVERLENING

UIT DE REEKS:

RESULTATEN ONDERZOEKSPROGRAMMA



Inhoudsopgave

	pag
Voorwoord	V
Inleiding	VI
Hoofdstuk 1	
Het monitoringsinstrument op hoofdlijnen	1
1.1 Inleiding	1
1.2 Wat is monitoren?	1
1.3 Het doel van monitoren	2
1.4 Monitoren van wat?	5
1.5 Hoe verder?	13
Hoofdstuk 2	
Stappenplan invoering OL-monitor	15
2.1 Inleiding	15
2.2 Stappenplan invoering OL-monitor	15
Hoofdstuk 3	
Ken-uw-doelgroep	23
3.1 Inleiding	23
3.2 De keuze van instrumenten	24
3.3 Overleg met maatschappelijke organisaties en cliënten	25
3.4 Omnibusenquête/enquête onder loketbezoekers	30
3.5 Koppelen van bestanden	36
Hoofdstuk 4	
Voldoen de vraagpatronen en aanbodclusters?	43
4.1 Inleiding	43
4.2 De keuze van instrumenten	43
4.3 Overleg met maatschappelijke organisaties	45
4.4 Burgerpanel, klankbordgroep	48
4.5 Balielogboek	53
4.6 Analyse gebruik virtuele loket (Web-server)	60

Hoofdstuk 5	
Tevredenheid	69
5.1 Inleiding	69
5.2 De keuze van instrumenten	70
5.3 Klachtenmonitor	71
5.4 Klanttevredenheidsmonitor	77
5.5 Dienstverleningsmonitor	80
5.6 Tevredenheidsonderzoek elektronisch loket	83
Hoofdstuk 6	
Slot	89
6.1 Inleiding	89
6.2 Toepassing stappenplan	90
Bijlage 1 Monitoring m.b.v. elektronische baliesystemen	107
Bijlage 2 Bestaande kwaliteitssystemen	117
Bijlage 3 Reglement cliëntenplatform (Hengelo)	125
Bijlage 4 Vragenlijsten	130
Begrippenlijst	147

Voorwoord

Nog steeds groeit de belangstelling voor het programma *Overheidsloket 2000*. Dit is verheugend. Om succes te hebben moeten herkenbaarheid en vernieuwing in balans zijn. Blijkbaar slaagt het programma *Overheidsloket 2000* daarin.

Het programma *Overheidsloket 2000* biedt een concept dat steeds meer als uitgangspunt wordt gebruikt voor de kwaliteitsverbetering van de publieke dienstverlening. Onderzoek heeft uitgewezen dat twee van de drie gemeenten in Nederland met de één-loket-gedachte aan de slag is.

Velen hebben daarbij het eerste handboek van het programmabureau, 'Van vraagpatroon naar loket-idee', gebruikt. Met behulp van dit handboek kunt u achterhalen waarom vraagpatronen het uitgangspunt voor de dienstverlening horen te zijn en op welke manier u de vraagpatronen van uw klanten in kaart kunt brengen.

Het tweede handboek bestaat uit twee delen. Deel A 'Van loket-idee naar implementatie' is een handreiking voor de volgende stap: de organisatorische implementatie van het loket.

Deel B 'Management van verandering' biedt u een handvat voor het begeleiden van het implementatieproces van een geïntegreerd loket.

Voor u ligt het laatste handboek uit deze reeks 'Monitoren van geïntegreerde dienstverlening'. De omgeving is dynamisch en daarmee veranderen ook de vragen en wensen van de burgers (de vraagpatronen). Hoe het geïntegreerde loket blijvend kan inspelen op deze veranderingen kunt u lezen in dit handboek. Het boek biedt daarvoor een aantal instrumenten om het geïntegreerde loket te monitoren. Enkele van deze instrumenten zijn in de vorm van een computerapplicatie geleverd.

Natuurlijk zijn uw reacties op het handboek altijd welkom. Tevens horen wij graag over de ervaringen met het geïntegreerde loket in uw organisatie. Tenslotte wil het programmabureau ook blijven inspelen op de vraagpatronen uit het veld en kunnen we u met alle praktijkgegevens nog beter van dienst zijn.

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

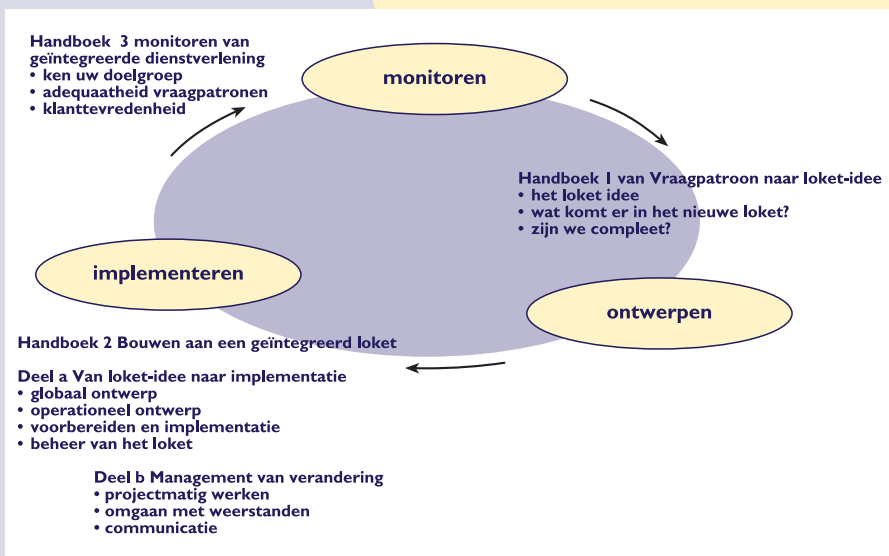
Matt Poelmans
Programmamanager *Overheidsloket 2000*

Inleiding

Het programma *Overheidsloket 2000* heeft als voornaamste doel om een geïntegreerde publieke dienstverlening vanuit het perspectief van de burger te realiseren. Dit betekent dat het huidige aanbod van publieke dienstverlening op veel verschillende locaties en via veel verschillende loketten vervangen moet worden door een geïntegreerd aanbod. Het gaat om het opnieuw clusteren van het aanbod van de overheid op basis van samenhangende vragen van burgers (de vraagpatronen). De basis voor deze aanbodclusters is dus de vraag van de burger en niet de beheersmatige organisatie van de overheid. Het programma *Overheidsloket 2000* propageert daarmee een kanteling van de dienstverlenende organisatie.

Uit de reeks 'resultaten onderzoeksprogramma'

Het programmabureau *Overheidsloket 2000* ondersteunt de gewenste kanteling door samen met betrokkenen tot haalbare oplossingen te komen. Dat gebeurt door het opzetten en begeleiden van pilotprojecten en door het uitvoeren van een onderzoeksprogramma. De resultaten van het onderzoeksprogramma krijgen gestalte in een serie praktische handboeken. Het eerste deel is in april 1997 verschenen met de titel 'Van vraagpatroon naar loket-idee'. Dit handboek reikt methoden aan waarmee dienstverlenende organisaties clusters van diensten en producten kunnen samenstellen op basis van vraagpatronen. In 1998 verschijnen nog drie delen. Het gaat daarbij in de eerste plaats om een tweedelig handboek 'Bouwen aan een geïntegreerd loket' waarin de vraag centraal staat hoe dienstverleners de in het handboek 'Van vraagpatroon naar



Loketontwikkeling als cyclisch proces met bijbehorende handboeken

loket-idee' voorgestelde integratie vorm kunnen geven in hun organisatie. Als laatste deel van deze reeks handboeken verschijnt het handboek dat u nu leest: 'Monitoren van de publieke dienstverlening'. De samenhang tussen deze handboeken is in bovenstaand schema weergegeven.

Voor wie is dit handboek?

Dit handboek is gericht op de dienstverlener die de kwaliteit van de dienstverlening wil verbeteren door oog te hebben voor de omgeving en eigen functioneren. We gaan daarbij vooral uit van organisaties die een geïntegreerd dienstenaanbod hebben, maar ook organisaties die dat niet hebben zullen in dit boek nuttige instrumenten aantreffen.

Monitoren wordt in dit handboek opgevat als:

het periodiek en op systematische wijze volgen van ontwikkelingen in de omgeving ten behoeve van (kwaliteits)verbetering van de publieke dienstverlening (Zie verder Hoofdstuk 1).

Wat biedt het handboek?

- Een visie dat de kwaliteit van dienstverlening is gebaat bij het openstaan voor prikkels uit de omgeving en de eigen organisatie.
- Een stappenplan waarmee u een gerichte invoering van een monitoring-instrument op maat kan realiseren in uw eigen organisatie.
- Een gereedschapskist met monitoring-gereedschappen en een gebruiksaanwijzing per gereedschap.
- Een aantal computerprogramma's dat direct bruikbaar is als meetinstrument. Bij de instrumenten die als computerapplicatie op de cd-rom zijn bijgeleverd, is een pictogram geplaatst.
- Voorbeelden van vragenlijsten, reglementen en een balielogoek.

Wat biedt het handboek niet?

- Een methode om vanuit het niets vraagpatronen in kaart te brengen. Daarvoor verwijzen we u naar het handboek 'Van vraagpatroon naar loket-idee'.
- Een blauwdruk voor de invoering van monitoring. Het opzetten en invoeren van monitoringinstrumenten vergt maatwerk.
- Een pasklare oplossing voor monitoren. We bieden gereedschappen en hulpmiddelen om daaruit te kiezen. U zult zelf aan de slag moeten met de beschreven instrumenten.
- Computertoepassingen die zijn te koppelen aan de in uw organisatie aanwezige (back-office) programmatuur. Voor een overzicht van monitoring mogelijkheden van back-office programmatuur kunt u bijlage 1 raadplegen.

Hoe is dit handboek tot stand gekomen?

Dit handboek is in opdracht van het programmabureau *Overheidsloket 2000* geschreven door de Universiteit Twente.

Voor de totstandkoming van het handboek is gebruik gemaakt van de praktijkervaring van een aantal publieke dienstverleners, interviews, literatuur en testen van ideeën in de praktijk.

De structuur van het handboek

Fundament van het handboek

Hoofdstuk 1 bevat een eerste verkenning van monitoring ten behoeve van kwaliteitsverbetering van de publieke dienstverlening. De OL-monitor die in het handboek centraal staat wordt op hoofdlijnen beschreven. De OL-monitor richt zich op drie thema's: ken-uw-doelgroep, de mate waarin vraagpatronen voldoen en klanttevredenheid. Elk thema bevat een aantal concrete instrumenten die kort worden voorgesteld.

Hoofdstuk 2 behandelt een stappenplan om te komen tot een gestructureerde invoering van een monitor op maat.

De kern van het handboek

In de hoofdstukken 3 tot en met 5 wordt vervolgens per hoofdstuk een afdeling van deze gereedheidskist in detail beschreven.

Vraagpatronen

Onder vraagpatronen wordt verstaan: een combinatie van vragen en behoeften die vanuit het perspectief van de burger (of het bedrijf) samenhangt. Vragen kunnen verwijzen naar producten en diensten van verschillende organisaties en organisatieonderdelen.

In **hoofdstuk 3** staat het thema 'ken-uw-doelgroep' centraal. De vraag is daar hoe kenmerken van doelgroepen kunnen worden gemonitord om op basis daarvan acties te ondernemen om een groter deel van de doelgroep te bereiken met de dienstverlening.

Hoofdstuk 4 geeft gereedenschappen om vraagpatronen te monitoren. Daarbij staat de vraag centraal in hoeverre het op vraagpatronen gebaseerde aanbod aansluit bij de behoeften uit de omgeving.

Hoofdstuk 5 beschrijft een aantal gereedenschappen voor het meten van de algemene tevredenheid over de dienstverlening. De kern van dit thema is de vraag in hoeverre klanten tevreden zijn en blijven met geïntegreerde dienstverlening. Het gaat met andere woorden om de vraag of u er in slaagt de

organisatie in de juiste richting gekanteld te houden.

Implementeren

In **hoofdstuk 6** passeert het stappenplan nogmaals de revue aan de hand van een gefingeerd voorbeeld. Het hoofdstuk start met een korte beschrijving van een publieke dienstverlener en laat vervolgens zien hoe de implementatie van een monitor op maat plaatsvindt in deze organisatie.

De bijlagen

- Bijlage 1** geeft een overzicht van 7 typen informatiesystemen die de (gemeentelijke) dienstverlening ondersteunen en die gegevens bevatten die bij het monitoren van de dienstverlening gebruikt kunnen worden.
- Bijlage 2** behandelt een drietal kwaliteitssystemen die de afgelopen jaren zijn verschenen en die aansluiten bij het idee van monitoring van de dienstverlening zoals dat in dit handboek wordt beschreven.
- Bijlage 3** bevat een voorbeeld van een reglement voor een overleg met maatschappelijke organisaties die de klant van de gemeentelijke dienstverlening vertegenwoordigen. Dit overleg is een instrument om bepaalde knelpunten in het doelgroepbereik op het spoor te komen en vormt een concretisering van hoofdstuk 3.
- Bijlage 4** bevat een voorbeeld-vragenlijst die voorgelegd kan worden aan bezoekers van de balie. Dit voorbeeld sluit aan bij hoofdstuk 5.

De bijlagen worden afgesloten met een **begrippenlijst**.

Bij dit handboek is een CD-ROM geleverd, waarop enkele monitorinstrumenten in de vorm van een computerapplicatie zijn opgenomen. Zowel de handleiding voor het opstarten van de CD-ROM als de CD-ROM zelf, kunt u vinden op de laatste pagina van het handboek.

I. Het monitoringinstrument op hoofdlijnen

I.1 Inleiding

Dit handboek gaat over de vraag hoe publieke dienstverlening kan worden verbeterd door signalen uit de omgeving te verwerken in de dienstverlening. De maatschappij verandert. De wensen en behoeften van afnemers van publieke diensten veranderen daardoor ook. In de visie van *Overheidsloket 2000* sluit het functioneren van de publieke dienstverlening aan bij het denken van de afnemers. Dit betekent dat de dienstverlener de omgeving in de gaten moet houden.

De blik richt zich niet alleen naar buiten, maar ook naar binnen. Ook het eigen functioneren zal worden bekeken vanuit het perspectief van verbetering van de dienstverlening. Het gaat dan met name om de vraag of het aanbod van diensten past bij de vraag van de afnemer.

De manier om oog voor de omgeving en het eigen functioneren te hebben noemen we monitoren. Dit handboek gaat over het monitoren van de dienstverlening en van de omgeving. Het woord 'monitoren' is de laatste tijd erg populair en wordt op allerlei manieren gebruikt. In dit hoofdstuk gaan we in op de vraag wat we bedoelen met 'monitoring van de dienstverlening', het onderwerp van dit handboek.

I.2 Wat is monitoren?

Monitoren wordt in dit handboek opgevat als:

het periodiek en op systematische wijze volgen van ontwikkelingen in de omgeving ten behoeve van (kwaliteits)verbetering van de publieke dienstverlening.

Deze omschrijving bevat een aantal elementen die monitoring onderscheiden van andere manieren om de omgeving te onderzoeken.

1. *de informatieverzameling wordt periodiek uitgevoerd*
Enmalige onderzoeken vallen in principe buiten het bereik van monitoring. Om veranderingen in de maatschappij waar te nemen zijn meerdere metingen nodig.

2. *de informatieverzameling vindt systematisch plaats*
Het monitoren gebeurt niet op een ad-hoc basis, maar is ingebed in een breder beleid. Het monitoren is gericht op het permanent verbeteren van (de kwaliteit van) de publieke dienstverlening. De inzet van monitoringinstrumenten zal dus gericht en weloverwogen gebeuren.
3. *telkens wordt hetzelfde gemeten*
Datgene dat door het monitoringinstrument wordt gemeten, moet iedere keer hetzelfde betekenen. Dat maakt het mogelijk veranderingen in de omgeving waar te nemen en te benoemen.
4. *de informatie is relevant voor kwaliteitsverbetering van de publieke dienstverlening*
Monitoren vindt plaats vanuit het oogmerk de bevindingen te gebruiken om de dienstverlening te verbeteren. Dat betekent dat wat wordt gemeten, relevantie heeft voor kwaliteitsverbetering.
5. *de monitor kent een ijkpunt*
Veranderingen zijn alleen zichtbaar als meer dan één meting is gedaan. De eerste meting fungeert als een ijkpunt waarmee de vervolgmetingen kunnen worden vergeleken.

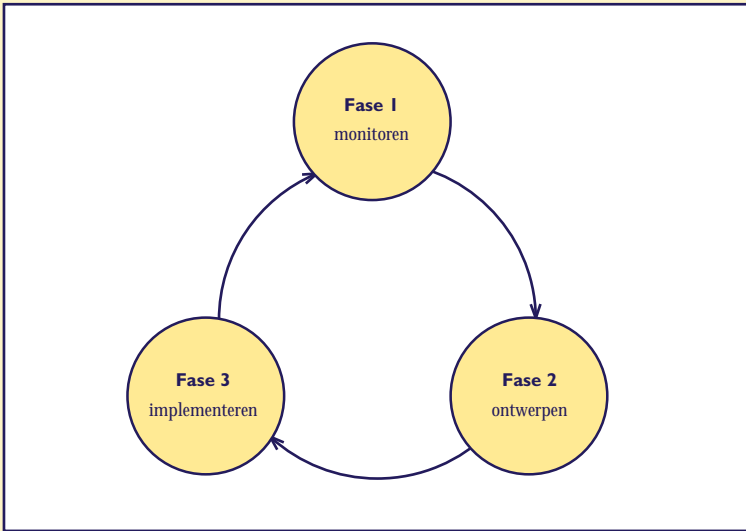
1.3 Het doel van monitoren

Monitoren past binnen kwaliteitsdenken. Om de dienstverlening te verbeteren is kennis over de tekortkomingen in de dienstverlening nodig. Bovendien is het nodig kennis te hebben van de wensen en behoeften van de omgeving. Die kennis is door monitoren te vergaren.

Het doel van monitoren is het opspikken van signalen uit de omgeving die duiden op een noodzaak tot veranderen.

De door monitoren vergaarde kennis zal vervolgens worden omgezet in veranderacties. Veranderingen zijn in verschillende omvang denkbaar. Soms volstaat aanvulling van het productaanbod aan een balie. In andere gevallen zal complete herinrichting van de dienstverlening noodzakelijk zijn. In dat verband is het goed het handboek 'Van vraagpatroon naar loket-idee' in herinnering te roepen.

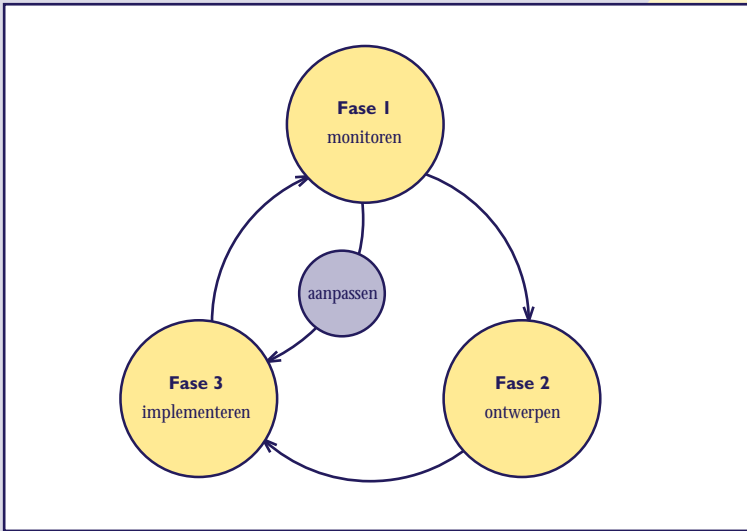
In dat handboek is de cyclus van loketintegratie geschetst. Deze cyclus is nog eens weergegeven in figuur 1.1.



Figuur 1.1 De cyclus van loketintegratie

Signalen uit de omgeving (fase 1) geven daarin aanleiding om de inrichting van de dienstverlening opnieuw te overwegen. Daarmee wordt fase 2 betreden. In deze fase worden nieuwe loketten ontworpen op basis van vraagpatronen. Nadat is bepaald in welk productaanbod de nieuwe loketten gaan voorzien, volgt een implementatietraject om de ontworpen loketten daadwerkelijk in de organisatie vorm te geven (fase 3). Dan zijn we echter niet klaar. De omgeving zal blijven veranderen en wordt via monitoring in de gaten gehouden om de signalen op te kunnen pikken die verandering in de dienstverlening noodzakelijk maken. Daarmee is de cirkel rond.

De beschreven cyclus gaat over de ingrijpende veranderingen die tot een volledig herontwerp van de dienstverlening leiden. Of dergelijke grote veranderingen noodzakelijk zijn volgt uit het monitoren. In dat geval blijkt bijvoorbeeld dat de klanten erg ontevreden zijn over de dienstverlening, of hebben medewerkers van uw organisatie zelf het gevoel dat alles anders moet. In de meeste gevallen zal monitoring echter ingezet worden met het oog op kleinere veranderingen. We kunnen dat 'fine-tuning' van de dienstverlening noemen. Er hoeft dan geen volledig herontwerp van de dienstverlening te volgen. Aanpassingen in de bestaande dienstverlening zijn voldoende. We hebben dat proces geschetst in figuur 1.2.



Figuur 1.2 De loketintegratiecyclus herbezien

Het verschil tussen figuur 1.1, wat we de grote loketintegratiecyclus noemen, en figuur 1.2, de kleine cyclus, zit in het volgende. Bij de grote cyclus gaat het om het *realiseren* van een geïntegreerd dienstenaanbod dat goed is afgestemd op de wensen van de afnemers. Bij de kleine cyclus gaat het om het *garanderen* dat de afstemming van aanbod op de vraag goed blijft.

Of het monitoren van de omgeving nu leidt tot een volledig herontwerp van de dienstverlening of tot enkele aanpassingen in de bestaande organisatie maakt voor het monitoren op zich niet uit. Wel zal, bijvoorbeeld, in het eerste geval het commitment en de betrokkenheid van de gehele organisatie groter moeten zijn en zal het monitoren ook grondiger plaatsvinden. De in dit handboek beschreven gereedschappen zijn in de meeste gevallen echter voor beide doelstellingen te gebruiken.

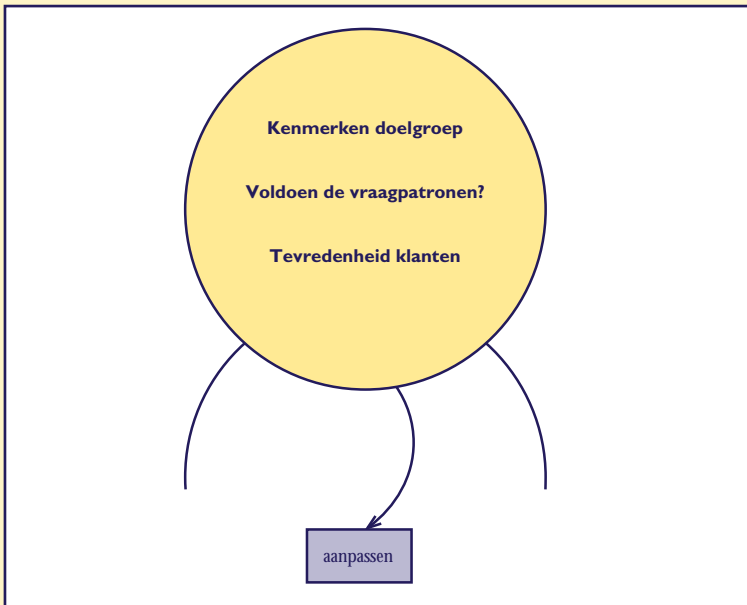
Permanente bewaking

De kwaliteit van de dienstverlening is gebaat bij het inspelen op veranderingen in de vraag. Aanpassingen van de dienstverlening aan de vraag moet wel tijdig gebeuren. Dat vraagt om frequente monitoring. Regelmatig en systematisch waarnemen voorkomt dat veranderingen in de omgeving te laat worden opgemerkt. Opname van monitoring instrumenten in de reguliere werkprocessen maakt het mogelijk om met betrekkelijk weinig inspanning adequaat te kunnen inspelen op veranderingen.

1.4 Monitoren van wat?

Het aantal thema's (aspecten van de dienstverlening) dat zinvol gemonitord kan worden vanuit het oogpunt van verbetering van de publieke dienstverlening is groot. We richten ons in dit handboek op drie thema's die van belang zijn voor geïntegreerde dienstverlening. Samen geven ze een indicatie voor de mate waarin de dienstverlening aansluit bij de wensen en eisen van de omgeving.

1. vergroting van het doelgroepbereik (tegengaan van onderbenutting van voorzieningen);
2. voldoen de vraagpatronen (waardoor het kastje-muur-verschijnsel wordt teruggedrongen);
3. algemene tevredenheid van klanten over de geïntegreerde dienstverlening.



Figuur 1.3 Inzoomen op monitoren

De OL-monitor

De drie genoemde thema's geven een goed beeld van de afstemming van de dienstverlening op de omgeving. Monitoring op deze thema's geeft aan waar verbeteringen mogelijk zijn.

De baten van verbetering van de dienstverlening zijn gelegen in groter doelgroepbereik, tevredener klanten en ook in een efficiëntere bedrijfsvoering (zie ook bijlage 3 van 'Van loket-idee naar implementatie'). Monitoring maakt het mogelijk om gericht, met zo gering mogelijke kosten, te komen tot verantwoorde aanpassingen in de dienstverlening. Dit handboek biedt een meetinstrument, de OL-monitor, dat hiervoor is ontwikkeld. Het bevat voor

elk van de thema's een aantal gereedschappen. De gereedschappen vormen samen als het ware een gereedschapskist voor het monitoren van de omgeving. Tijdens het lezen van dit handboek kunt u uw eigen OL-monitor samenstellen door uit de beschreven gereedschappen die instrumenten te kiezen die passen bij uw eisen en mogelijkheden. Elk van de gereedschappen is in principe los van de andere te gebruiken. Dat maakt de OL-monitor flexibel.

Gereedschapskist als metafoor

De metafoor van een gereedschapskist geeft mooi aan wat de opzet van het monitoring instrument is. Een gereedschapskist bevat gereedschappen die elk bruikbaar zijn voor een bepaalde taak. Een schroevendraaier dient (wellicht) om schroeven in te draaien. Veel schroevendraaiers zijn echter ook bruikbaar voor andere taken zoals het openen van verfblikken of het boren van gaten. Een goedgevulde gereedschapskist is toegerust voor vrijwel iedere klus. De klus voor de gereedschapskist in ons geval ligt vast: het monitoren van de dienstverlening en de omgeving.

Hieronder beschrijven we kort de drie thema's en de daarbij horende instrumenten. Daarna behandelen we een stappenschema dat als leidraad dient voor de keuze en invoering van meetinstrumenten in uw eigen organisatie (hoofdstuk 2). In de hoofdstukken 3 tot en met 5 beschrijven we de gereedschappen in detail.

Thema 1 - Effectiviteit van de dienstverlening: Ken-uw-doelgroep

Kennis over de doelgroep van een organisatie maakt het mogelijk manieren te vinden om een groter deel van de doelgroep te bereiken

Wat Met beleid en de daarbij behorende uitvoering wordt beoogd bepaalde doelen te bereiken. Elk beleid heeft een doelgroep en het is de bedoeling dat die doelgroep wordt bediend. Alleen als de doelgroep van beleid ook daadwerkelijk wordt bereikt, kunnen beleidsdoelstellingen worden gehaald. Het is dus zaak om inzicht te hebben in doelgroep en doelgroepbereik. Door allerlei redenen is het behaalde doelgroepbereik van publieke dienstverleners niet optimaal. Een bekend voorbeeld is de individuele huursubsidie. Niet alle huurders die recht hebben op huursubsidie krijgen deze ook werkelijk. Bij het thema ken-uw-doelgroep staat de vraag centraal hoe de doelgroep van de dienstverlener er in werkelijkheid uit ziet en waarom doelgroepbereik niet optimaal is. Als duidelijk is waarom (delen van) de doelgroep niet worden bereikt, kan worden gezocht naar wegen om deze wel te bereiken. De kenmerken en wensen van de doelgroep van een loket moeten

regelmatig worden onderzocht. Juist voor het aanbod van publieke dienstverleners op lokaal niveau (gemeenten bijvoorbeeld) veranderen de kenmerken van de doelgroepen. Wat eens een nieuwbouwuurt met jonge gezinnen was, blijkt nu een wijk met 50+'ers te zijn.

Voorbeeld: verandering in wensen

Een wijkloket dat is opgezet in een pas gebouwde woonwijk heeft doorgaans relatief veel klanten met kleine kinderen. De vragen en wensen van de klanten worden dan voor een deel bepaald door deze kinderen: speelplaatsen, verkeersdrempels, kinderopvang en dergelijke. Naarmate de inwoners van de wijk ouder worden verschuift de vraag naar andere zaken, bijvoorbeeld in het juist afbreken van de genoemde speelplaatsen omdat ze zijn verworven tot hangplekken voor op scooters rondrazende pubers. Inzicht in de opbouw van de wijk maakt anticiperen op dergelijke veranderende wensen mogelijk.

Hoe De gereedschappen in het cluster 'Ken uw doelgroep' zijn gericht op het verzamelen van informatie over de doelgroep. Het primaire doel is het vergroten van het inzicht in het veld waarin het geïntegreerde loket opereert.

De geselecteerde instrumenten in deze groep zijn:

- overleg met maatschappelijke organisaties;
- interview met bezoekers/omnibusenquêtes;
- koppelen van bestanden.

Van elk van deze gereedschappen volgt hieronder een korte typering met aanduiding van het doel van het instrument. Een uitgebreide uitwerking van elk van de gereedschappen vindt u in hoofdstuk 3.

- *maatschappelijke organisaties*
Maatschappelijke organisaties zoals belangenverenigingen, wijkcomités en ouderenbonden hebben een hecht contact met bepaalde doelgroepen. Overleg met deze partijen kan dan ook waardevolle informatie opleveren in het kader van de monitoring van de omgeving. De reden waarom deze organisaties een waardevolle visie op kenmerken van de doelgroep kunnen bieden is te vinden in de (semi) professionaliteit van de organisaties en het feit dat ze zijn gericht op vertegenwoordiging van de doelgroep naar buiten. Het perspectief verschilt daarmee sterk met dat van de publieke dienstverlener.
- *interviews met bezoekers/omnibusenquêtes*
Enquêtes onder de bezoekers van de loketten en enquêtes onder de bevolking werpen licht op de samenstelling en wensen van de doelgroep van de dienstverlener. Ze betrekken informatie direct van de doelgroep zelf

(bij loketbezoekers), of van de mogelijke latente¹ doelgroep. Onderzoek onder loketbezoekers levert informatie over de wensen van doelgroep.

Onderzoek onder de bevolking levert informatie over de vraag waarom bepaalde delen van een doelgroep niet worden bereikt.

Door gegevens uit deze onderzoeken te vergelijken met de gegevens over het gebruik van diensten uit uw eigen administratie zijn conclusies te trekken over het doelgroepbereik van uw organisatie.

- *koppelen van bestanden*

De verschillende binnen de (overheids-)organisatie gebruikte gegevensbestanden bieden een inzicht in het gebruik van de verschillende regelingen en in kenmerken van klanten. Door middel van het koppelen van verschillende gegevensbestanden ontstaat een rijker beeld over de (potentiële) klanten van een organisatie.

Koppeling van bestanden wordt meestal in verband gebracht met fraudebestrijding, maar kan uitdrukkelijk ook worden gebruikt om de dienstverlening aan specifieke doelgroepen te verbeteren.

Thema 2 - Voldoen de vraagpatronen?

Door het productaanbod afgestemd te houden op actuele vraagpatronen kan integrale dienstverlening blijvend worden gegarandeerd

Wat De dienstverlening in het concept van *Overheidsloket 2000* wordt gestuurd vanuit vraagpatronen. Combinaties van vragen en behoeften die vanuit het perspectief van de afnemer bij elkaar horen, worden door de dienstverlener als geheel behandeld. Het aanbod van een dienstverlener is dus zo goed mogelijk afgestemd op de vraagpatronen.

De kwaliteit van geïntegreerde dienstverlening is afhankelijk van de mate waarin de gehanteerde vraagpatronen voldoen. Vraagpatronen gaan werken als een soort checklist. Aan de hand van het gesprek dat een loketmedewerker met een klant voert, wordt bepaald welk vraagpatroon past bij de afnemer. Als de vragen achter de vragen van burgers structureel gaan afwijken van eerder geformuleerde vraagpatronen past het aanbod niet meer bij de eigenlijke vraag. In dat geval moet worden bekeken of het dienstenpakket van de dienstverlener aanpassing behoeft. Zowel opname van producten en diensten als het afstoten daarvan is mogelijk. Onderzoek naar de aansluiting tussen vraag en aanbod geeft daar uitsluitsel over.

¹Latente doelgroep wil zeggen de doelgroep die op basis van de voorwaarden van een regeling wel in aanmerking komt voor de regeling, maar die daar om wat voor reden dan ook geen gebruik van maakt. Tegenover de latente doelgroep staat de manifeste doelgroep. Deze maakt wel gebruik van hun recht op de regeling.

Voorbeeld: processierups leidt tot toename kapvergunningen

Als gevolg van de Processierupsplagen van de afgelopen jaren is de vraag naar kapvergunningen voor Eiken in de provincie Noord-Brabant drastisch toegenomen. Informatie over het product, of misschien zelfs wel de hele uitvoering van het product, kapvergunning zou daardoor tot het dienstenpakket kunnen gaan behoren van de afdeling waar klachten over de Processierups binnenkomen.

Hoe In hoeverre de vraagpatronen voldoen, laat zich vooral monitoren op het raakvlak tussen klant en dienstverlener. Het bespreken van het productaanbod met klanten en het signaleren van bijzondere gebeurtenissen en vragen tijdens contacten aan het loket, zal de dienstverlener aan het denken zetten over het productaanbod. De gereedschappen in dit cluster zijn:

- overleg maatschappelijke partijen;
- enquête onder bezoekers/groepsdiscussies/burgerpanels;
- balielogboek;
- analyse van World Wide Web (WWW)-logbestanden.

We geven weer een korte beschrijving van de verschillende instrumenten. De uitgebreide behandeling van de instrumenten vindt u in hoofdstuk 4.

- *overleg met maatschappelijke partijen*
De partijen in het veld zijn niet alleen een waardevolle informatiebron voor het thema ken-uw-doelgroep. Zij kunnen ook inzicht geven in de vraag of het aanbod van het loket aansluit bij de vraag. Het instrument bestaat uit gestructureerd periodiek overleg met organisaties in het veld. In het overleg wordt de bestaande dienstverlening aan de hand van de onderscheiden vraagpatronen besproken en wordt gezocht naar lacunes in het aanbod en verschuivingen in de vraag. Het instrument betreft de klantengroep nadrukkelijk bij de vormgeving en evaluatie van de dienstverlening en vergroot daarmee tevens de band met het veld.
- *groepsdiscussies/burgerpanels/klankbordgroepen*
Niet alleen organisaties die klanten vertegenwoordigen kunnen een inbreng leveren, uiteraard ook de klanten zelf. Panel- of groepsdiscussies met klanten kunnen verfrissende ideeën opleveren om het productaanbod aan te passen.
- *balielogboek*
Tijdens de klantcontacten doen zich gebeurtenissen voor die de loketmedewerker aan het denken zetten over de taak en functie van het loket. Vaak gaat dergelijke informatie verloren als gevolg van de werkdruk. Balielogboeken bieden de mogelijkheid om deze 'vonken van inspiratie'

voor de organisatie vast te houden. De logboeken worden tijdens het werkoverleg besproken en waardevolle ideeën kunnen dan tot verdere wasdom worden gebracht.

Het instrument wordt ondersteund met een bij het handboek geleverde computerapplicatie.

- *analyse van logbestanden van elektronische loketten (WorldWide Web-servers)*
Ook de bezoekers van het elektronische loket kunnen inzicht geven in de mate waarin de vraagpatronen voldoen. De gebruiker doorloopt een bepaald pad door het virtuele loket. Dat pad zegt iets over de behoefte, ofwel de vraagpatronen, van de gebruiker. De logbestanden van de virtuele balie maken het mogelijk deze paden te analyseren en daarmee inzicht te verschaffen in de mate waarin het aanbod van de virtuele balie voldoet. Dit instrument is in de vorm van een computerapplicatie bijgeleverd.

Thema 3 - Klanttevredenheid

De klanttevredenheid over de dienstverlening geeft een indicatie van de mate waarin deze dienstverlening daadwerkelijk is afgestemd op de vragen en wensen van die klanten.

Wat De thema's 'Ken-uw-doelgroep' en 'Voldoen de vraagpatronen?' hebben betrekking op de mate waarin een publieke organisatie actief kan werken aan de verbetering van de dienstverlening. Op basis van kenmerken van de doelgroep kunnen maatregelen worden getroffen om het doelgroepbereik verder te vergroten, bijvoorbeeld door huis-aan-huis voorlichting van bepaalde groepen burgers. Adequate vraagpatronen maken dat de burger niet van het kastje naar de muur wordt gestuurd en dat haar problemen integraal kunnen worden opgelost. Deze thema's hebben dus sterk te maken met het terugdringen van fragmentatie in de dienstverlening en het vergroten van het doelgroepbereik.

Als de dienstverlener actief heeft getracht de dienstverlening op een hoger plan te brengen is het nog wel de vraag of de klanten dat ook zo ervaren. Klanten willen professioneel worden geholpen. De afhandeling van vragen verloopt daarbij vlot, de intake is to-the-point en samengestelde problemen worden inderdaad als samengesteld behandeld. Of dat het geval is laat zich goed monitoren. Met behulp van de monitor-informatie kan blijken dat aanpassingen aan de dienstverlening nodig zijn, bijvoorbeeld door scholing van het personeel, of verbetering van de voorzieningen.

Het gaat bij dit thema ook om de vraag of complexe meervoudige vragen van de klant adequaat worden afgehandeld. Wachttijden voor het krijgen van een nieuw paspoort (enkelvoudige producten) vallen daar bijvoorbeeld buiten.

Voor het thema 'Klanttevredenheid' bouwen we voort op het eerder verschenen Handboek Kwaliteitsmonitor, dat enkele jaren geleden in opdracht van het ministerie van Binnenlandse Zaken is ontwikkeld².

Hoe De instrumenten in het thema 'Klanttevredenheid' maken vooral gebruik van gegevens die door de klanten van de dienstverlener zelf worden verstrekt. We maken gebruik van spontane uitingen van (on)tevredenheid van klanten en van enquêtes onder bezoekers.

De instrumenten binnen dit thema zijn:

- monitoren van klachten/ombudsman;
- klanttevredenheidsmonitor;
- interne indicatoren;
- tevredenheidsonderzoek elektronisch loket.

In hoofdstuk 5 worden de instrumenten uitgewerkt. Hieronder vindt u een korte aanduiding van elk van de instrumenten.

- *monitoren van klachten/ombudsman*
Klachten van afnemers vormen een kans tot verbetering van de dienstverlening. Ze zijn op te vatten als gratis advies. De drempel om te klagen is voor veel mensen betrekkelijk hoog. Dat maakt dat ingediende klachten serieuze indicatoren (kunnen) zijn dat er iets aan de dienstverlening schort. Het onderwerp van klachten is doorgaans een klantcontact. Dat moet aanleiding geven het functioneren van medewerkers te bezien. Minstens zo belangrijk moeten de signalen zijn die duiden op een niet adequaat aanbod van de organisatie en het van het kastje naar de muur worden gestuurd.
- *klanttevredenheidsmonitor*
De tevredenheid van loketbezoekers is met betrekkelijk weinig moeite periodiek te meten. De ontwikkelde klanttevredenheidsmonitor geeft een snel beeld op een aantal voor geïntegreerde dienstverlening belangrijke parameters zoals deskundigheid van de loketmedewerker, de mate van integrale afhandeling van de vraag en de tevredenheid met de verkregen dienstverlening. Het instrument wordt ondersteund met een bij het handboek geleverde computerapplicatie.
- *interne indicatoren met betrekking tot het dienstverleningsproces*
Verschillende interne indicatoren kunnen aanwijzingen geven over de tevredenheid van klanten. Het gaat daarbij om kengetallen over contacten aan het loket zoals gemiddelde tijdsduur van contacten en wachttijden.

² Een korte beschrijving van de Kwaliteitsmonitor vindt u in bijlage 2. Informatie over de Kwaliteitsmonitor kunt u krijgen bij het ministerie van Binnenlandse Zaken (070-302 68 12).

Maar ook kengetallen over klachten en bezwaarschriften horen hierbij, evenals gegevens over het beroep dat front-office werkers doen op de back-offices.

- *tevredenheidsonderzoek elektronisch loket (virtuele balie)*

Ook bij het elektronische loket moet worden gestreefd naar tevreden bezoekers. Het is betrekkelijk eenvoudig om ook van de bezoeker van het elektronische loket informatie te krijgen over de tevredenheid van diens bezoek. De resultaten hiervan kunnen aanwijzingen geven voor verbeteringen van het elektronische loket.

Veelzijdige instrumenten

De instrumenten die hiervoor bij de verschillende thema's zijn beschreven zijn voor een deel toegesneden op een bepaald thema. Voor een deel echter, gaat het om veelzijdige instrumenten. Een instrument als overleg met partijen in het veld levert eigenlijk informatie op die voor alle thema's relevant is. In het onderstaand schema vindt u een overzicht over de bijdrage die de verschillende instrumenten leveren voor een bepaald thema. Het aantal bolletjes in het schema geeft de mate aan waarin een monitorinstrument relevante informatie voor een bepaald thema oplevert.

Gereedschap	Bijdrage aan thema			Beschrijving in
	Ken-uw-doelgroep	Voldoen de vraagpatronen ?	Tevredenheid afnemers	
Overleg organisaties in het veld	•••	•••4.3	•	3.3/4.3
Interview loketbezoekers	•	••	••• 5.4	3.4/5.4
Omnibusenquêtes	••	•	•••	3.4
Koppelen bestanden	••	•	•	3.5
Balielogboek	•	•••	•	4.6
Analyse WWW logboekbestanden	–	••	–	4.6
Klachtenbus/ ombudsman	–	•	••	5.3
Interne indicatoren	–	–	•	5.5
Tevredenheidsmonitor Elektronisch loket	–	•	•••	5.6

1.5 Hoe verder?

In dit hoofdstuk is een beknopte inleiding gegeven in het monitoren van de omgeving ten behoeve van kwaliteitsverbetering van de dienstverlening. De beoogde monitoring vindt plaats op een drietal thema's:

- ken-uw-doelgroep;
- voldoen de vraagpatronen?;
- klanttevredenheid.

De instrumenten die voor elk van de thema's zijn ontwikkeld zijn kort de revue gepasseerd. Op basis van deze beknopte beschrijving heeft u zich reeds een beeld kunnen vormen van de bedoeling van monitoring en de daarvoor geschikte instrumenten.

In het volgende hoofdstuk wordt een stappenplan geschetst dat u kunt gebruiken om een gestructureerde invoering van een OL-monitor in uw organisatie te realiseren. De OL-monitor stelt u naar eigen wensen en behoeften samen uit de beschreven instrumenten.

2. Stappenplan invoering OL-monitor

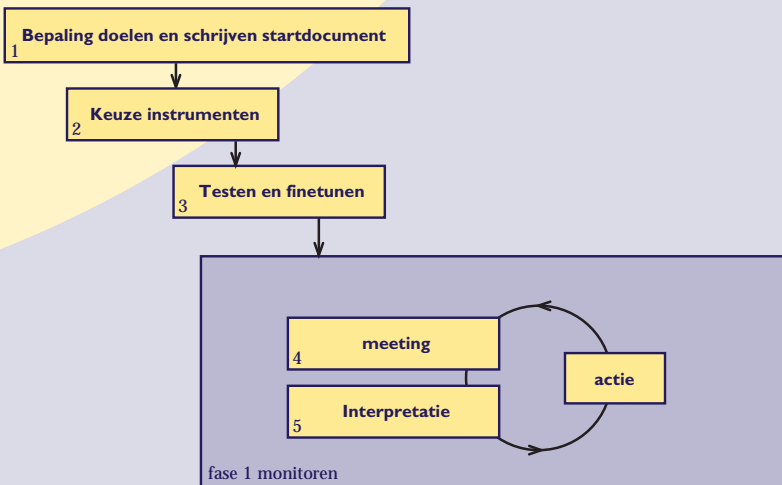
2.1 Inleiding

In hoofdstuk 1 is het begrip monitoring behandeld en is uitgelegd waarom klantgerichte dienstverlening voortdurende monitoring vereist. De beoogde monitoring kan vorm krijgen door gebruik te maken van de voor dit handboek ontwikkelde OL-monitor. Deze monitor kan door de gebruiker op maat worden samengesteld uit de in dit handboek beschreven gereedschappen. Bij de invoering van een systematische periodieke monitor komt meer kijken dan bij een eenmalig onderzoek. Het is daarom goed om, voordat we de individuele gereedschappen behandelen, in te gaan op de vraag hoe de OL-monitor op maat tot stand komt. We doen dat aan de hand van het stappenplan invoering OL-monitor.

2.2 Stappenplan invoering OL-monitor

Het stappenplan dat we hier presenteren bestaat uit vijf stappen die in twee groepen zijn te verdelen. De eerste drie stappen worden in principe eenmalig gezet. In deze stappen vindt de besluitvorming plaats over de noodzaak, de doelstelling en omvang van monitoren. Vervolgens wordt uit de gereedschapskist een instrument op maat samengesteld welke, indien nodig, wordt aangepast aan de lokale omstandigheden.

De tweede groep beslaat het eigenlijke monitoren en interpreteren van de resultaten, de stappen 4 en 5. De stappen 4 en 5 en de daaruit volgende veranderingen vormen het eigenlijke monitoringproces. Deze stappen worden periodiek herhaald. Het stappenplan is grafisch weergegeven in figuur 2.1



Figuur 2.1 Het stappenplan invoering OL-monitor

We werken de vijf stappen meer in detail uit.

Stap I Bepaling doelen en schrijven startnotitie

De eerste stap bestaat uit het leggen van een basis voor een al dan niet langdurige, kostbare of ambitieuze inspanning om de dienstverlening te verbeteren door het oppikken van signalen uit de omgeving. Daarvoor is het onder meer nodig te bepalen wat het ambitieniveau is van het monitoren, hoeveel middelen hiervoor beschikbaar zijn, wie belast worden met de uitvoering van het monitoren en op welke wijze de resultaten zullen worden verwerkt. Omdat het succes van monitoren en het daarop gebaseerde veranderproces staat of valt bij de betrokkenheid van de medewerkers van de organisatie, is het noodzakelijk dat tijdens deze stap voldoende draagvlak wordt gecreëerd.

In deze stap moet een antwoord worden geformuleerd op de volgende vragen:

- *wat is het ambitieniveau?*
Met het ambitieniveau doelen we op de vraag hoe ver de organisatie wil gaan met veranderen en hoe serieus prikkels uit de omgeving moeten worden omgezet in veranderacties. Uitgebreid monitoren heeft alleen zin als de uitkomsten serieus worden genomen. Een uitkomst van monitoren kan zijn dat grote veranderingen in de dienstverlening nodig zijn. Het is verstandig van te voren te bedenken tot waar de organisatie wil gaan en daar de monitoringinspanningen op af te stemmen. Doel en inspanning om gegevens te verzamelen moeten met elkaar in balans zijn.
- *op welke thema's moet worden gemonitord?*
Niet alle thema's zijn voor iedere organisatie relevant. De drie thema's leveren signalen op voor verschillende soorten veranderingen. U kunt daardoor accenten leggen. Klanttevredenheid levert bijvoorbeeld directe aanwijzingen voor verbeteringen in de dienstverlening aan het loket. Ken-uw-doelgroep levert informatie voor het gericht benaderen van burgers. En onderzoek naar het voldoen van de vraagpatronen geeft informatie over het aangeboden dienstenassortiment. Afhankelijk van uw eigen (lokale) prioriteiten kunt u accenten leggen tussen en binnen de drie monitorthema's.
- *zijn middelen (geld, formatie) beschikbaar?*
Ieder instrument uit de gereedschapskist vereist de inzet van geld en middelen. Soms, bijvoorbeeld bij een enquête, gaat het om een tijdelijke inzet van (extra) personeel. In andere gevallen, zoals bij het logboek, betekent de inzet van een instrument dat de betrokken medewerkers een nieuwe activiteit krijgen naast hun normale werk. U zult een afweging

moeten maken of die extra inspanningen haalbaar en wenselijk zijn. Probeer een inschatting te maken van de benodigde middelen en zorg dat die ook in de toekomst gegarandeerd zijn.

- *wie is (ambtelijk/politiek) verantwoordelijk voor het proces en wat gebeurt er met de resultaten?*

In de beginfase moeten afspraken worden gemaakt over de verwerking van de resultaten van het monitoren. Dit betekent dat duidelijk moet zijn wie in de organisatie verantwoordelijk is voor het monitoren en het implementeren van aanbevelingen. Omdat de omvang van de wijzigingen al snel afdeling overstijgend zijn, is het goed ook het managementniveau boven de betrokken afdeling(en) bij het proces te betrekken. Voor grotere veranderingen ligt het voor de hand om de concernstaf verantwoordelijk te laten zijn voor de implementatie en uitvoering. Bij kleinere veranderingen zal een procedure moeten worden ontwikkeld binnen de afdeling waar wordt gemonitord.

Voorbeeld: enkele veranderingen

Uit ken-uw-doelgroep onderzoek blijkt dat de communicatie die wordt gebruikt in Rommeldam voor het bereiken van de doelgroep niet werkt. De meeste bewoners gooien de folders van de gemeente ongelezen weg. Op basis daarvan wordt besloten tot huis aan huis bezoek. Een andere verandering treedt op als een taak van de ene afdeling naar de andere gaat. Bijvoorbeeld, het paspoort is niet alleen bij het stadskantoor te halen, maar ook bij het wijkloket.

- *is er voldoende draagvlak?*

Monitoren vergt veelal een inspanning voor een langere periode. De dynamiek van de omgeving maakt regelmatige meting noodzakelijk. Een belangrijke voorwaarde om een dergelijke langdurige inspanning aan te gaan is dat de organisatie overtuigd is van het belang van kwaliteitsverbetering en de rol van monitoring daarbij.

Of voldoende draagvlak bestaat, is door middel van discussie binnen de organisatie te achterhalen. Stel in die discussie vast of de betrokkenen aanwijzingen hebben dat de dienstverlening kan verbeteren en dat dit ook noodzakelijk is.

Voorbeeld: dreigende privatisering als stimulant

Binnen een vastgoedafdeling van een OL2000 pilotgemeente is in een strategiediscussie aan de orde gesteld dat de dienst net zo goed geprivatiseerd zou kunnen worden. Als de afdeling zou worden geprivatiseerd, zou de klant kwaliteit van dienstverlening eisen. Dat besef leverde voldoende impuls om het kwaliteitsdenken op te pikken. Monitoren van het eigen functioneren speelt daarin een duidelijke rol.

De antwoorden op deze vragen kunnen worden neergelegd in een (start)notitie monitoring. Deze notitie kan in verschillende relevante afdelings- en personen-overleggen worden besproken en vastgesteld. De vastgestelde notitie kan dan als referentiekader dienen voor latere discussies. Het is zinvol om ook de resultaten van stap twee in de startnotitie op te nemen.

Stap 2 Keuze instrumenten

Nadat u in stap 1 heeft vastgesteld hoeveel energie u in het monitoren wilt steken en welke thema's voor uw organisatie het meeste van belang zijn, kunt u een selectie maken van in te zetten instrumenten.

De keuze van instrumenten zal afhangen van, onder meer, de lokale omstandigheden, het gekozen ambitieniveau en de beschikbare middelen. In de volgende hoofdstukken is steeds een handreiking opgenomen die de keuze van gereedschappen vergemakkelijkt. Aan het begin van elk hoofdstuk is een tabel opgenomen waarin de verschillende gereedschappen op een aantal aspecten met elkaar worden vergeleken.

Aspecten waarop de instrumenten worden vergeleken

1. *Waar het kan worden ingezet.*
Denk aan het loket, in het veld, onder de bevolking
2. *Of de aanwezigheid van een geautomatiseerd systeem een voorwaarde voor gebruik is.*
Sommige instrumenten veronderstellen de aanwezigheid van bepaalde soorten automatisering of bestanden (een virtueel loket bijvoorbeeld). Heeft u die niet of beschikt u niet over de bedoelde geautomatiseerde bestanden, dan kunt u het instrument dus (nog) niet inzetten.
3. *De frequentie van inzet.*
Sommige instrumenten kunnen permanent worden ingezet (het balielogboek en monitoren van het elektronische loket). Bij andere is een incidentele inzet meer geschikt (omnibusenquête).
4. *De kosten.*
Deze zijn moeilijk in het algemeen in te schatten. Ze hangen samen met de gemeentegrootte, frequentie van inzet, diepgang en dergelijke. Wel is geprobeerd om de kosten in verband te brengen met de andere in de tabel voorkomende instrumenten. Als de kosten als hoog worden aangemerkt dan geldt dat ten opzichte van de inzet van een ander instrument in dezelfde omgeving.
5. *Of een papieren variant mogelijk is.*
Een aantal monitorinstrumenten kan alleen zinvol worden uitgevoerd met behulp van een computer (koppelen bestanden bijvoorbeeld). Voor andere instrumenten bestaan computerapplicaties, maar is uitvoering op papier ook mogelijk (logboek).

Deze aspecten kunnen worden gebruikt als afwegingskader om op het eerste oog het meest geschikte gereedschap te kiezen of juist minder geschikte gereedschappen af te laten vallen.

Betrek bij de afweging van de instrumenten die u kiest ook het schema aan het eind van hoofdstuk 1. Daar worden de instrumenten weergegeven met hun bijdrage aan elk van de thema's.

Stap 3 Testen en finetunen van de instrumenten

Veel van de in dit handboek beschreven instrumenten kunnen zonder aanpassingen in uw organisatie worden toegepast. Dat neemt niet weg dat het ook in die gevallen verstandig is om op beperkte schaal proef te draaien. Het is immers niet de bedoeling dat lange wachttijden ontstaan aan het loket omdat een enquête onder de bezoekers ongelukkig uitpakt. Voor de enquêtes betekent dit bijvoorbeeld dat u een proefenquête kan houden onder een beperkt aantal bezoekers voordat u een grootschalig onderzoek gaat uitvoeren. Bij dit proefdraaien komt naar voren of de vragen wel voldoende duidelijk zijn, hoeveel tijd de afname van een enkele enquête kost en of de plaatsen en tijdstippen die u in gedachten had wel geschikt zijn.

Het proefdraaien maakt de betrokken medewerkers ook vertrouwd met de verschillende gereedschappen. Daardoor zal de klant van het loket bij werkelijk gebruik van de instrumenten minder hinder ondervinden van het monitoren.

Voorbeeld: parkeermeter als obstakel

Tijdens een enquête om vraagpatronen in kaart te brengen voor de Enschedese OL2000 pilot kwam naar voren dat bezoekers van de bouw- en milieudienst wel mee wilden werken aan een enquête, maar dat ze daar weinig tijd voor hadden na afloop van een contact aan het loket. De reden daarvoor was betrekkelijk triviaal: de parkeermeter dwong mensen kort in het gebouw te zijn.

De meeste gereedschappen zijn bij iedere dienstverlener bruikbaar. Een aantal gereedschappen komt het beste tot z'n recht als aanpassingen aan de lokale omstandigheden worden aangebracht. De aanpassingen hebben voornamelijk betrekking op de concrete loketindeling en het aanbod van een bepaald loket. Het elektronische balielogboek (zie paragraaf 3.5) kan bijvoorbeeld sterk worden aangepast aan het aanbod van een concreet loket.

Stap 4 Meting

Nadat de instrumenten zijn getest en aangepast kan de echte monitoringcyclus beginnen. De stappen vier en vijf worden daarin periodiek herhaald. Meten en interpreteren hangen met elkaar samen. Het meten is geen doel op zich, het gaat juist om de interpretatie van de gegevens en de acties die daar uit volgen.

Op welke manier u de metingen doet hangt sterk af van het instrument. Een enquête verschilt van het bijhouden van een logboek en van gesprekken met organisaties in het veld. In de hoofdstukken 3, 4 en 5 wordt duidelijk op welke manier het instrument kan worden ingezet en wat het instrument als uitvoer oplevert.

Sommige instrumenten kunt u periodiek herhalen zonder dat noemenswaardige wijzigingen in de opzet hoeven plaats te vinden. De tevredenheids-enquête onder loketbezoekers (paragraaf 5.4) is daar een voorbeeld van. Deze enquête kan bijvoorbeeld twee of drie keer per jaar worden afgenomen onder een steekproef van de loketbezoekers. De gegevens van de verschillende onderzoeken zijn direct vergelijkbaar.

Andere instrumenten worden permanent ingezet. Het balielogboek wordt bijvoorbeeld bij ieder klantcontact ingezet. Dit instrument levert ook andersoortige informatie op dan een enquête. Het levert bijvoorbeeld vooral individuele signalen op dat bepaalde producten ontbreken in het dienstenpakket. Dat blijkt niet uit een verschil tussen twee metingen, maar uit een enkele opmerking in het logboek. Bij dit type instrument zorgt herhaalde toepassing van het instrument ervoor dat signalen opgepikt kunnen worden.

Stap 5 Interpretatie

De belangrijkste stap, en ook gelijk de stap waarover moeilijk algemene aanbevelingen zijn te doen, is het interpreteren van de gegevens uit de metingen. De metingen moeten als ze daartoe aanleiding geven, leiden tot veranderacties.

Voorbeelden veranderacties

Stel dat klanten het belangrijk vinden dat de loketmedewerkers meer moeten proberen de vraag achter de vraag te achterhalen. Een veranderactie is dan er voor te zorgen dat loketmedewerkers meer doorvragen.

Stel dat uit gesprekken met organisaties in het veld blijkt dat een verkeerd beeld over en weer bestaat over de taakverdeling op een bepaald beleidsveld, waardoor de dienstverlening aan de klant niet optimaal is. In dat geval zal moeten worden nagedacht wat nu precies het onderliggende probleem is (bijvoorbeeld miscommunicatie, of wantrouwen) en wat daarvoor de oplossing kan zijn.

Stel dat de respondenten op een zeker moment vinden dat de loketmedewerker onderwerpen had moeten noemen die verband houden met de vraag van de respondent,

dan wordt het tijd te bekijken in hoeverre de geïntegreerde dienstverlening kan worden verbeterd. Een mogelijke oplossing is loketmedewerkers bijscholen op basis van voor relevante vraagpatronen benodigde kennis.

Interpretatie is met andere woorden een creatieve slag die u zelf moet maken. In het algemeen geldt dat het verstandig is om een rapportage te schrijven waarin naast een weergave van de kale onderzoeksgegevens ook een analyse wordt gegeven wat achter deze gegevens ligt. Vervolgens kunt u acties omschrijven die de gesignaleerde problemen kunnen verhelpen. De actielijst kan dan vervolgens via de reguliere kanalen leiden tot de beoogde veranderingen. In hoofdstuk 6 geven we een voorbeeld van dit traject.

Reflectie op het instrument

Als het instrument enige tijd in gebruik is, is het goed om het hele proces zoals dat in dit hoofdstuk is beschreven nog eens te doorlopen. Reflectie op het instrument dus. Daarbij moet aan de orde komen of het instrument naar behoren werkt en past bij de organisatie. De uitgangspunten van het monitoren kunnen nog eens worden bekeken. Dat kan leiden tot de inzet van meer of juist minder gereedschappen.

3. Ken-uw-doelgroep

3.1 Inleiding

Thema 1: Ken-uw-doelgroep

doel

kennis vergaren over doelgroep van het loket

kernvraag

ken ik mijn doelgroep en kent mijn doelgroep mij

instrumenten

- *overleg met partijen in het veld*
- *enquête onder loketbezoekers*
- *omnibusenquête*
- *koppelen van bestanden*

Kennis over de doelgroep van beleid en van een loket is van belang om goede dienstverlening te kunnen realiseren.

Inzicht in de kenmerken, problemen en wensen van de doelgroep maakt het mogelijk aanbod te ontwikkelen dat goed aansluit bij de wensen van die doelgroep. In de publieke sector is de aandacht voor afnemers van diensten en producten lang minder groot geweest dan in de private sector. Dat is inmiddels anders.

Marktonderzoek en de inzet van andere marketingtechnieken doen thans ook hun

intrede binnen de publieke dienstverlening. Het frontoffice zal, zeker met de integratie van de dienstverlening, steeds meer een vraagbaak worden voor beleidsontwikkelaars, omdat in een geïntegreerd loket een enorme schat aan informatie beschikbaar komt over de wensen van burgers. Informatie die voor beleidsmakers essentieel is.

Iedere individuele loketmedewerker beschikt over kennis van zijn klanten. Het probleem met die kennis is dat die niet volledig is. Een helder totaalbeeld van de doelgroep van een loket ontbreekt meestal. Dit beeld kan worden opgebouwd door gegevens van verschillende bronnen te integreren.

De informatieverzameling richt zich op het achterhalen van informatie over de doelgroep van bepaald beleid en op het beantwoorden van de vraag in hoeverre die doelgroep ook daadwerkelijk wordt bereikt. Als het doelgroepbereik niet optimaal is kunt u vervolgens zoeken naar wegen om in die situatie verbetering te brengen. De centrale ideeën van *Overheidsloket 2000*: integratie van dienstverlening met behulp van ICT kunnen u hierbij hulp bieden.

Het verzamelen van kennis die noodzakelijk is voor een optimale dienstverlening is een houding. Het is goed de voelsprietten van de organisatie uit te steken om signalen uit de omgeving op te pikken. Daarvoor zijn de in dit hoofdstuk beschreven instrumenten bedoeld.

3.2 De keuze van instrumenten

De kernvraag die we met de instrumenten in dit hoofdstuk willen beantwoorden is:

Wie zijn de leden van onze doelgroep, welke relevante kenmerken hebben ze met betrekking tot de dienstverlening die we (willen) bieden, en wat verwachten ze van ons?

De informatie die nodig is om deze vraag te beantwoorden zal in belangrijke mate van de klanten zelf moeten komen. Dat betekent echter niet direct dat u vragenlijsten uit de kast moet halen en dat veel tijd moet worden gestoken in het interviewen van bezoekers van een loket. Dat is slechts één van de mogelijkheden. Het is ook mogelijk relevante informatie te betrekken van belangengroeperingen, buurtcomités en (semi-)professionele hulpverleners. Zij hebben vanuit hun intermediaire functie kennis over hun achterban. De intermediair dient in dat geval als oog-en-oor voor de dienstverlener. Ook is het mogelijk om de sporen te volgen die klanten bij hun contacten met de overheid achterlaten. Die sporen zijn de gegevens die in de verschillende gegevensverzamelingen binnen de gemeente en daarbuiten worden bijgehouden ten behoeve van de primaire processen. Daarbij gaat het om uitvoeringsregistratiesystemen, maar ook om statistische data verzameld door de dienstverlenende organisatie of door anderen.

Voor elk van de drie bronnen beschrijven we een methode. De gereedschappen die in dit hoofdstuk worden uitgewerkt zijn:

- overleg met maatschappelijke organisaties → (§ 3.3)
- enquête onder loketbezoekers / omnibusenquête → (§ 3.4)
- koppelen bestanden → (§ 3.5)

De voorkeur voor een bepaald instrument zal per beleidsveld en dienstverleningsproduct anders zijn. Zo is de dienstverlening binnen de zorgsector anders georganiseerd dan bij de afdeling publiekszaken. Daarnaast spelen factoren als tijd, geld en menskracht een rol bij de keuze voor instrumenten.

Onderstaand samenvattend schema kunt u gebruiken bij de keuze voor de instrumenten (zie ook het schema bij hoofdstuk 1)

Instrument	waar	ICT	frequentie voorwaarde?	kosten	papieren	ICT hulpmiddel variant beschikbaar
Maatschappelijke organisaties/cliënten	partijen in het veld	nee	periodiek	laag	ja	nee
enquête onder bezoekers loket	bezoekers fysiek loket	nee	incidenteel	relatief hoog	ja	nee
omnibusenquête	bevolking	nee	incidenteel	hoog	ja	nee
koppelen bestanden	elektronische bestanden	ja	permanent/ periodiek	variabel	nee	nee

Met de meeste gereedschappen die in dit hoofdstuk beschreven worden, zijn her en der al concrete ervaringen opgedaan.

De resultaten van deze monitoringinstrumenten hoeven niet alleen ingezet te worden om het doelgroepbereik te vergroten, maar ook om de doelgroep beter op maat te kunnen bedienen. In die zin hebben de in dit hoofdstuk te beschrijven instrumenten ook directe relevantie om te bezien in hoeverre de vraagpatronen voldoen (zie hoofdstuk 4). Voor het instrument “overleg met maatschappelijke organisaties en cliënten” is in bijlage 3 een voorbeeldreglement voor zo’n overleg bijgevoegd.

3.3 Overleg met maatschappelijke organisaties en cliënten

Overheidsorganisaties opereren binnen beleidsvelden. Binnen die beleidsvelden zijn naast de overheid andere instellingen actief. Dergelijke instellingen opereren namens gebruikers of verrichten diensten voor bepaalde doelgroepen. De zorgsector kent bijvoorbeeld organisaties als de wijkverpleging, Tafeltje-dek-je en patiëntenorganisaties. Binnen het domein van bouwen en wonen zijn dat weer heel andere organisaties, zoals de vereniging van makelaars (NVM of lokaal georganiseerd), huurdersverenigingen en wijkcomités. Al die organisaties houden zich bezig met het uitvoeren van allerlei inhoudelijke taken, belangenbehartiging en het beïnvloeden van besluitvorming. Doordat ze contact hebben met een bepaalde doelgroep beschikken zulke organisaties over waardevolle kennis over bepaalde groepen burgers die ook klant bij de overheid zijn. Via maatschappelijke organisaties kan dus kennis worden verzameld over uw klanten.

Voorbeeld: maatschappelijke organisatie als informatiebron

Taalproblemen en geschikte oplossingen van bepaalde groepen zijn bij tal van hulpverleners bekend. Denk aan organisaties voor buitenlanders en kerken.

Huisartsen en scholen zijn op de hoogte van problemen rond (on)veiligheid in de wijk.

De kennis van de verschillende maatschappelijke organisaties hangt samen met de taak die ze vervullen of het belang dat zij dienen. Het blikveld van een belangenorganisatie is daardoor vaak beperkt tot een aantal specifieke aspecten van een doelgroep. Incidenteel overleg met een enkele organisatie in het veld volstaat dan ook niet om een volledig beeld te krijgen van de doelgroep. De kennis van verschillende organisaties bij elkaar genomen biedt dat wel.

Intern overleg

Uiteraard levert overleg met loketmedewerkers ook tot een beeld over de doelgroepen van een loket. Het is daarom zinvol om in het werkoverleg, of in een speciaal daarvoor te organiseren overleg, te proberen het veld en de wensen en behoeften van klanten in kaart te brengen. We beschrijven dit niet als een apart monitorinstrument omdat we er van uitgaan dat dergelijk 'monitoren' standaard deel uitmaakt van de werkzaamheden binnen uw organisatie.

Het opzetten van overleg als monitoringinstrument

Het hier beschreven monitoringinstrument is een vorm van gereguleerd overleg met de relevante organisaties of actoren die werkzaam zijn op het beleidsdomein (of domeinen) van het geïntegreerde loket. Voor het opzetten van een goed functionerend overleg bestaat geen blauwdruk. U zult door experimenteren moeten komen tot een geschikte vorm. We geven u hier een beknopt stappenplan dat enig houvast geeft bij het opzetten van een overleg als monitoringinstrument¹. We richten ons hier op een enigszins formeel vormgegeven overleg structuur. U kunt er natuurlijk ook voor kiezen om een veel informelere overlegstructuur op te zetten. Ook in dat geval is het stappenplan bruikbaar; de onderwerpen en uitwerking zijn dan alleen veel minder strak.

Doorgaans zal de beoogde overlegstructuur niet uit het niets ontstaan, maar zal het een vervolg of versterking zijn van een bestaande informele overlegstructuur. Het stappenplan gaat er vanuit dat u deze overlegstructuur beter wilt benutten door het systematischer aan te pakken.

¹ Een inzichtelijke handreiking over het opzetten van meer uitgebreide vormen van cliëntenparticipatie is tegen kostprijs te bestellen bij Divosa ('handreiking cliëntenparticipatie', bestelnummer 97-861, telefoon 030-2332337). Deze handreiking richt zich op participatie van cliënten op het werkgebied van de Sociale Dienst, maar is ook goed bruikbaar voor andere beleidsterreinen en organisaties.

Stap 1: Instellen van het overleg

De start van het traject zal vaak worden gevormd door een opdrachtformulering. De opdracht wordt vervolgens uitgewerkt in een startnotitie waarin de visie op het overleg in hoofdlijnen wordt uitgewerkt.

In de startnotitie wordt duidelijk gemaakt:

- *wat het doel is van het overleg? (doelstelling);*
Gaat het alleen om informatie-uitwisseling of om een verdergaande vorm van participatie vanuit het veld?
- *hoe moet dat doel worden bereikt? (model, intensiteit en reikwijdte van het overleg);*
Wilt u een formeel of juist een veel meer informeel overleg? Moeten de procedures in reglementen worden vastgelegd? Waarover wilt u met het platform van gedachten wisselen: uitvoering of ook de totstandkoming van beleid (interactieve beleidsvorming)?
- *wie zijn nodig voor het bereiken van dat doel? (samenstelling van het overleg).*

Bij de samenstelling kan gedacht worden aan vier soorten deelnemers aan het overleg:

1. gebruikers van voorzieningen of diensten, de klanten van het loket;
2. namens gebruikers optredende organisaties en actiegroepen;
3. medewerkers van hulpverlenende instanties;
4. overheden, overkoepelende organisaties en overigen die de dienst- of hulpverlening mogelijk maken.

In principe kunnen vertegenwoordigers uit elk van de vier groepen een bijdrage leveren aan het verkrijgen van een goed beeld van wat onder de leden van de doelgroep leeft. De doelen en belangen, maar ook het kennisniveau en kennisbereik, van de verschillende groepen lopen echter sterk uiteen. De keuze voor vertegenwoordiging uit de vier groepen hangt af van de doelen die u zelf heeft voor het overleg.

Bedenk in ieder geval dat het vaak eenvoudiger is om instellingen te benaderen voor participatie dan individuele gebruikers of klanten.

De startnotitie biedt de besluitvormers een helder beeld van de implicaties van het op te zetten overleg. Voor de deelnemers aan het overleg ligt de waarde van de startnotitie in het feit dat de notitie duidelijk maakt wat de verwachtingen zijn ten aanzien van de inzet van de verschillende partijen aan het overleg. De notitie vormt tevens een eerste handleiding voor het eigenlijke overleg, ook als er niet voor een reglement maar voor een informeler overleg wordt gekozen.

Belang van commitment van de betrokken partijen

Zeker als het overleg het karakter krijgt van verdergaande participatie is het van belang dat voldoende draagvlak bestaat binnen de organisatie.

Goedkeuring van de startnotitie door de relevante organen of de directie van de uitvoeringsorganisatie voorkomt dat het overleg als vrijblijvend zal worden opgevat.

Uiteraard is het van belang dat periodiek terugkoppeling plaatsvindt van de resultaten van het overleg naar de betrokkenen.

Stap 2: Het overleg in de praktijk

Het eigenlijke overleg kan nu worden opgezet. Dit betekent dat binnen en buiten de organisatie een aantal praktische zaken geregeld moeten worden.

- *Werving deelnemers*
Extern moeten de beoogde deelnemers aan het overleg worden benaderd. Wellicht kunt u eerst één of meer kennismakingsbijeenkomsten organiseren waarin de beoogde deelnemers aan elkaar kunnen wennen. De verschillende deelnemers hebben verschillende doeleinden, rollen en opvattingen. Het vergt tijd om die van elkaar te leren kennen. Zeker als het platform ook 'niet-professionele burgers' telt, is het van belang dat ze niet het idee hebben ondergesneeuwd te worden door de 'professionele deelnemers'. Een zekere vorm van scholing van de deelnemers aan het overleg kan hier uitkomst bieden.
- *Vaststellen doel en reglement*
Tijdens de eerste bijeenkomsten zal het doel van het reguliere overleg besproken worden. Het doel dat geformuleerd is in de startnotitie kan daarbij als vertrekpunt dienen. Het is belangrijk overeenstemming over het doel te krijgen. Dit is ook het moment om een reglement op te stellen als daar aanleiding toe is.
In bijlage 3 is een voorbeeld opgenomen van een reglement van het 'platform uitkeringsgerechtigden gemeente Hengelo' waarin dergelijke zaken worden geregeld.
- *Agenda van het overleg*
De agenda van het overleg is van groot belang voor het welslagen van het overleg. Om kennis te vergaren over de doelgroepen van beleid kan worden gedacht aan een aantal vaste agendapunten zoals:
 - welke problemen in de uitvoering zijn de afgelopen periode geconstateerd?
 - welke veranderingen in wet- en regelgeving en beleid staan op stapel?
 - met welke problemen van klanten zijn de maatschappelijke partijen geconfronteerd?
 - welke activiteiten ontplooiën de maatschappelijke organisaties en hoe raakt dat aan de overheidsdienstverlening?

Tips en aandachtspunten

- *Zorg dat u niet alleen zelf overlegsituaties start, zorg dat uw organisatie ook deelneemt aan bestaande door anderen opgezet overleg. Zorg dat vertegenwoordigers van uw organisatie aanwezig zijn bij overleg van bijvoorbeeld wijkorganisaties als u werkzaam bent in de betreffende wijk.*
- *Een zinvol onderdeel binnen grotere overlegsituaties is het opzetten van een 'klaagmuur'. Zorg dat er een bord is met gele plakvelletjes of iets dergelijks waarop de deelnemers kunnen klagen. Zorg dat deze klachten en opmerkingen aan het eind van het overleg worden behandeld.*

Stap 3: Evaluatie en bijstelling

We zijn begonnen met een opmerking dat het bij dit soort overleg gaat om een proces van vallen en opstaan. Dat betekent dat er regelmatig moet worden geëvalueerd om te zien of het overleg functioneert en zo nee wat er anders moet. In wezen gaat het om een vorm van zelfmonitoring. Een uitbreiding van het takenpakket van het overleg of het betrekken van andere partijen bij het overleg zijn daarbij denkbare conclusies.

Tenslotte

Goed contact met het veld is belangrijk. Het levert waardevolle informatie op over de doelgroepen van beleid. Bovendien werkt het integratie van dienstverlening in de hand. Immers uw gesprekspartners in het overleg zijn voor een deel zelf aanbieders van diensten. Afstemming van het aanbod, en eventueel overname van (delen) van taken, zijn als gevolg van het overleg mogelijk. Tenslotte vergroot een goed functionerend overleg de wederzijdse betrokkenheid bij de dienstverlening. Alle partijen zijn hierbij gebaat. De achtergronden van de verschillende partijen lopen uiteen en ook de belangen verschillen. Dat maakt dat moet worden gezocht naar een geschikte vorm van het overleg. Dat vergt creatieve inbreng van alle betrokkenen en is een proces van vallen en opstaan.

Het instrument 'overleg' heeft de volgende kenmerken:

<i>Randvoorwaarde:</i>	bereidheid het veld te laten participeren
<i>Frequentie:</i>	periodiek, frequentie afhankelijk van veld en veranderingssnelheid veld en van ambities
<i>Effectiviteit:</i>	hoog, verhoogt betrokkenheid maatschappelijk veld
<i>Nulmeting:</i>	n.v.t.
<i>Voordelen:</i>	eenvoudige implementatie, ook voor andere doelen bruikbaar
<i>Nadelen:</i>	arbeidsintensief, vereist goede voorbereiding

3.4 Omnibusenquête/enquête onder loketbezoekers

Een voor de hand liggende methode om kennis te verzamelen over de doelgroep van een loket is deze groep zelf te benaderen. Door middel van enquêtes en vraaggesprekken kan gericht informatie worden verzameld, die het mogelijk maakt om het dienstenpakket beter te laten aansluiten bij de wensen en behoeften van de klanten.

U kunt informatie verzamelen bij de bezoekers van het loket. Met deze onderzoekspopulatie bereiken we echter alleen de manifeste klanten, de klanten dus die de weg naar het loket reeds hebben gevonden. De latente klanten, burgers die dezelfde vraag hebben maar daarmee niet naar het loket komen, vallen daarmee buiten de onderzochte groep.

Omdat een doel van *Overheidsloket 2000* ligt in het vergroten van het doelgroepbereik, is het noodzakelijk om ook kennis te hebben van de latente klanten. Die kennis is te vergaren door het onderzoek te richten op de burger in het algemeen, de inwoners (bedrijven) binnen uw regio. In veel gemeenten vindt dergelijk breed onderzoek plaats in de vorm van een omnibusenquête. Een omnibusenquête is een betrekkelijk grootschalig (jaarlijks) onderzoek onder de bevolking. Een omnibusenquête bevat doorgaans een groep vaste vragen samen met een deel dat per enquêteronde verschilt. Het ene jaar worden bijvoorbeeld speciale vragen opgenomen op verzoek van de bouwdienst. Het jaar daarop van de Sociale Dienst. Door met de specifieke vragen mee te liften met het omnibusonderzoek kunnen kosten worden bespaard, terwijl toch een grote groep burgers wordt benaderd.

Uitvoering

Dit handboek is niet de plaats om uitgebreid in te gaan op het ontwikkelen, opzetten en uitvoeren van enquêtes. Daarvoor bestaan goede andere handboeken. In onderstaand kader vindt u suggesties voor geschikte literatuur.

Aanbevolen literatuur

- Baarda, M.P.M. de Goede, *Basisboek methoden en technieken : praktische handleiding voor het opzetten en uitvoeren van onderzoek*, Leiden [etc.]: Stenfert Kroese, 1990.
- Baarda, M.P.M. de Goede, *Methoden en technieken*, Houten: Stenfert Kroese, 1995.
- Baarda, M.P.M. de Goede, J. Teunissen, *Basisboek kwalitatief onderzoek: praktische handleiding voor het opzetten en uitvoeren van kwalitatief onderzoek*, Houten: Stenfert Kroese, 1995.
- Baarda, M.P.M. de Goede, A.G.E. van der Meer-Middelburg, *Basisboek open interviewen : praktische handleiding voor het voorbereiden en afnemen van open interviews*, Houten: Stenfert Kroese, 1996.
- Becking, R. [et al.]; J.G.V. Maas (serie red.), *Kwaliteit in de kennisintensieve dienstverlening: Methoden en technieken voor een doeltreffende en doelmatige kwaliteitsbeheersing in de kennisintensieve dienstverlening*, Deventer, Kluwer, 1995.
- Engbersen et al (red.), *Nederland aan de monitor; het systematisch en periodiek volgen van maatschappelijke ontwikkelingen*, Nederlands Instituut voor Zorg en Welzijn (NIZW), Utrecht, 1997
- Van der Zee, Hendrik, *Het vraaggesprek als instrument bij praktijkonderzoek*, Meppel: Uitgeverij Boom, 1979.

We volstaan hier dan ook met een globale beschrijving van de stappen die u moet zetten aan de hand van een voorbeeldvraagstelling.

Stap I: Voorbereiding

- *Bepalen van doel en vraagstelling van het onderzoek*
Voor wat betreft kennis over de doelgroep kunnen we bijvoorbeeld als globale vraag formuleren: 'Kent u uw doelgroep en kent uw doelgroep u?'
- *Operationaliseren kernbegrippen*
De hoofdvraagstelling kan worden uitgewerkt in één of meer begrippen die samen een antwoord geven op de hoofdvraag. Deze begrippen worden op hun beurt weer uitgewerkt in concrete beschrijvingen. Zo kan de hierboven bepaalde vraag worden ontleed in een aantal subvragen en beschrijvingen.
- *wat zijn de relevante kenmerken van de doelgroep?*
Op basis van de kenmerken die de doelgroep van beleid heeft kunt u vragen formuleren die meten of deze groep ook werkelijk wordt bereikt.
- *wat weet de doelgroep van het (geïntegreerde) loket?*
Deze vraag is te beantwoorden door vragen op te nemen waarbij de respondent moet aangeven wat uw loket naar zijn oordeel heeft te bieden.
- *maakt de doelgroep gebruik van de dienstverlening?*
U kunt vragen of de respondent de afgelopen periode gebruik heeft gemaakt van de dienstverlening die hij via uw loket kan krijgen.

Voorbeeld: Kent u uw (IHS) doelgroep?

Stel dat u belast met de uitvoering van de wet individuele huursubsidie. Een enquête met als vraag 'kent u uw doelgroep' zou er dan voor wat betreft de eerste subvraag (relevante kenmerken) zo uit kunnen zien:

ontvangt u huursubsidie? antwoorden ja/nee
inkomen?

huurprijs woning?

aantal bewoners?

postcode woning?

verricht betaalde arbeid?

Etc.

De antwoorden op deze vragen leveren een profielschets op van de leden van de doelgroep, ofwel kennis over de doelgroep.

- *Opstellen vragenlijst*

De eigenlijke vragenlijst bestaat uit een bij voorkeur beperkt aantal vragen die antwoorden vormen op de geoperationaliseerde begrippen. 'Weten wie we zijn' kan als vraag worden geformuleerd: 'Heeft u wel eens gehoord van het loket 'bouwen & wonen' van de gemeente Drienerlo?'. Deze vraag kan verder worden uitgewerkt in vragen als:

'Weet u wat dat loket doet?' en 'heeft u dat loket wel eens bezocht?'

- *Testen vragenlijst*

Als u een eerste vragenlijst heeft gemaakt, is het goed deze te testen. Vragen worden door de respondenten vaak anders begrepen dan de opsteller bedoelt.

De kwaliteit van de vragenlijst kunt u verbeteren door met proefpersonen te praten over wat zij denken dat bepaalde vragen betekenen.

Voorbeeld: onduidelijke termen voor respondenten

Vroeger werd in sommige vragenlijsten gevraagd naar de aanwezigheid van een 'privaat' in de woning. Lang niet iedereen wist dat daarmee toilet werd bedoeld.

Stap 2: Uitvoering enquête

Bij de uiteindelijke uitvoering van de enquête spelen allerlei praktische zaken waar u van te voren goed over nagedacht moet hebben. We noemen wat voorbeelden.

Enquête onder loketbezoekers

- Houd er rekening mee dat bezoekers vaak denken even snel in en uit te kunnen lopen. Niet alle bezoekers willen daarom aan een onderzoek meewerken.
- Denk na over het tijdstip waarop u de enquête afneemt. Niet alleen wat tijdstip van de dag betreft, maar ook in het jaar. In schoolvakanties zult u ander publiek treffen dan gedurende de rest van het jaar.
- Hoeveel bezoekers gaat u enquêteren? Hoe groter de steekproef hoe nauwkeuriger het beeld, maar ook hoe hoger de kosten. Probeer daarom tussentijds data te verwerken. Als na een aantal (zeg 30 of 100) enquêtes blijkt dat de antwoorden wel erg op elkaar lijken, dan is doorgaan wellicht niet nodig.

Omnibusenquête

- Bedenk dat de kans dat een respondent tot uw doelgroep behoort in sommige gevallen erg beperkt is. Een loket 'bouwen & wonen' heeft als doelgroep mensen die willen (ver)bouwen. De kans dat iemand uit deze doelgroep in een willekeurige (random) steekproef op straat wordt aangetroffen is beperkt. Dat betekent dat de steekproef relatief groot moet zijn. Een meer gerichte enquête onder de vermeende doelgroep is efficiënter, maar daarmee loopt u weer een deel van de latente doelgroep mis.
- Respondenten willen op straat minder details over hun situatie kwijt dan als u ze thuis bezoekt. Stem uw vragen daarop af.

Stap 3: Verwerking en interpretatie

Na afname worden de gegevens verwerkt en geïnterpreteerd. De statistische verwerking zal doorgaans plaatsvinden in een daartoe ontwikkeld software pakket, zoals SPSS en SAS. Voor eenvoudige vragenlijsten en onderzoeken kan ook gebruik worden gemaakt van het programma dat bij dit handboek hoort of van een spreadsheet programma (zoals Excel). We gaan op deze plaats niet in op de eigenlijke verwerking van de enquêtes. In plaats daarvan geven we een aantal suggesties voor analyses op de data.

- In de eerste plaats zijn de individuele enquêtes te beoordelen. Dat heeft vooral zin als de enquêtes open vragen bevatten en de respondenten duidelijke opmerkingen hebben gemaakt bij deze vragen. Het (handmatig) doorlopen van alle enquête formulieren levert informatie op die zich lastig laat verzamelen op andere manieren. Losse opmerkingen van respondenten bevatten vaak nuttige informatie; zulke opmerkingen verdwijnen uit het zicht als de antwoorden worden vertaald naar vaste antwoordcategorieën.
- Een tweede vorm van analyse is het opsporen van cliëntprofielen in de

dataverzameling. De vragenlijsten bevatten vragen die betrekking hebben op kenmerken van de respondenten. Met behulp van de statistische software kan worden gezocht naar combinaties van kenmerken die relatief vaak voorkomen in de dataverzameling. Technisch heet dit soort technieken clusteranalyse of lineaire regressie-analyse. De bedoelde combinaties van kenmerken duiden we aan met de term profielen.

Voorbeeld: profielen

Stel dat de vragenlijst vragen bevat over leeftijd, gezinssamenstelling, autobezit, inkomen en woonsituatie. Het is dan aannemelijk dat uit de profielanalyse naar voren komt dat een deel van de respondenten tussen de 25 en 35, gehuwd is, 2 kinderen, een auto en een modaal inkomen heeft en in een rijtjeshuis woont. Dit profiel kunnen we 'Jan Modaal' noemen. Inzicht in de verschillende cliëntprofielen is bruikbaar voor meerdere doelen. Profielen kunnen worden gekoppeld aan bepaalde wensen en behoeften. Alleenstaande ouderen hebben andere behoeften dan de geschetste Jan Modaal. Vanuit de koppeling tussen profielen en wensen kan worden gezien of de bestaande dienstverlening daarbij aansluit.

- Een derde vorm van analyse is gericht op het vergelijken van de latente klanten met de manifeste klanten. De vraag die daarbij centraal staat is: zijn er kenmerken die de klanten wel hebben en de latente klanten niet en vice versa. Voor dit type onderzoek heeft u dus gegevens nodig over uw klanten en over uw latente klanten. De cliëntprofielen kunnen ook hier dienen ter identificatie van de verschillende soorten klanten.

Voorbeeld: profielen van de latente doelgroep

Kennis over de cliëntprofielen kan ook worden gebruikt om schattingen te maken over de grootte van de latente doelgroep. Daarvoor wordt ten opzichte van de analyse hierboven een omgekeerde weg gevolgd. In plaats van het ontdekken van profielen in een dataverzameling, wordt bij deze analyse bepaald hoe vaak bepaalde profielen in de steekproef voorkomen. Op twee manieren kan vervolgens een schatting worden gemaakt van de omvang van de latente doelgroep in verband met een bepaald vraagpatroon:

1. *Leid uit de frequentie waarmee het profiel in de steekproef voorkomt af hoe groot de totale doelgroep is, en trek van dat aantal de groep klanten af die zich al bij de loket hebben gemeld.*
 2. *Stel naast vragen die op het profiel betrekking hebben ook vragen die kunnen duiden op het behoren tot een latente doelgroep. Bijvoorbeeld: naast vragen over inkomen en woonsituatie ook de vraag of iemand huursubsidie heeft aangevraagd. Uit die combinatie van gegevens kan worden afgeleid hoe groot de latente doelgroep is.*
-

Tenslotte

Het ligt voor de hand om het instrument enquête in te zetten aan het loket. Toch is dat niet de meest geschikte plaats voor dit soort onderzoek. Omdat een aantal relevante kenmerken van de bezoekers tijdens het contact met het loket hoe dan ook naar voren komen, is het zinvol om juist buiten het loket potentiële afnemers te ondervragen. Hoe beter de intake bij een loket, hoe overbodiger onderzoek onder bezoekers zou je kunnen zeggen. Wel zijn verwachtingen en knelpunten in de dienstverlening geschikte onderwerpen om bij de bezoekers van het loket te meten. Maar in dat geval neigt het onderzoek al snel naar tevredenheidsonderzoek (zie paragraaf 5.4 van dit handboek).

Tips en aandachtspunten

Informatie aan de balie al bekend

De reden waarom balie-onderzoek weinig nieuwe informatie over de doelgroep op zal leveren is de volgende. De kenmerken van de doelgroep hangen bij publieke dienstverlening vaak samen met het concrete product dat wordt aangeboden. Om voor het product in aanmerking te komen (huursubsidie) moet een klant aan bepaalde voorwaarden, ofwel kenmerken, voldoen. Als iemand huursubsidie krijgt weet het loket dus al dat het inkomen betrekkelijk laag is en de huur in verhouding daarmee hoog. Dat hoeft je niet apart te vragen.

- Omnibusenquêtes zijn vooral geschikt om informatie te verzamelen over de vraag of de doelgroep op de hoogte is van uw dienstenpakket en om kenmerken van de latente doelgroep op te sporen. Daarbij moet wel rekening gehouden worden met het feit dat een betrekkelijk grote onderzoekspopulatie nodig is om kenmerken van de latente doelgroep te onderzoeken.
- Bedenk dat de interpretatie van de onderzoeksresultaten lastig is en dat u dat kunt overlaten aan deskundigen (uw eigen afdeling onderzoek en statistiek of een extern onderzoeksbureau).

Het instrument ‘(omnibus)enquête’ heeft de volgende kenmerken:

<i>Randvoorwaarden:</i>	--
<i>Frequentie:</i>	laag, de kenmerken van een doelgroep veranderen niet snel. Meten na verandering van dienstenpakket.
<i>Effectiviteit:</i>	enquête loketbezoekers: levert gegevens op die ook uit het normale contact met het loket zijn te verkrijgen. Combineer deze vorm daarom met tevredenheidsonderzoek (zie paragraaf 5.4). Omnibusenquête: matig omdat de kosten betrekkelijk hoog zijn en er een kleine kans is de latente doelgroep in de steekproef aan te treffen. Wel zinvol om een breed beeld van de populatie te krijgen.
<i>Nulmeting:</i>	nodig voor het signaleren van wijzigingen. Niet nodig als het verkrijgen van inzicht in kenmerken van de doelgroep het doel is.
<i>Voordelen:</i>	mogelijkheid grote groep, inclusief latente doelgroep, te bereiken (omnibus)
<i>Nadelen:</i>	arbeidsintensief

3.5 Koppelen van bestanden

Contacten met maatschappelijke organisaties en omnibusenquêtes zijn niet de enige gereedschappen om informatie over de (latente) doelgroep te verzamelen. In de databestanden van gemeentelijke diensten liggen veel gegevens over burgers opgeslagen. Met uitzondering van de gemeentelijke basisadministratie (GBA) worden die bestanden in de regel alleen gebruikt om het eigen administratieve proces van een bepaalde dienst te ondersteunen. Zulke bestanden kunnen aan elkaar gekoppeld worden. Koppeling van bestanden maakt analyses mogelijk die niet gemaakt kunnen worden op basis van afzonderlijke bestanden.

Gegevensverzameling door koppeling van bestanden is een veelbesproken vorm van informatieverzameling. Soms wordt koppeling beschreven als de heilige graal. De burger zou door koppeling van de gegevensbestanden die over haar worden bijgehouden volledig transparant worden. Vanuit het oogpunt van verbetering van de dienstverlening is de transparante burger misschien handig. In de praktijk blijkt het koppelen van zelfs de meest basale bestanden lastiger dan op het eerste gezicht lijkt.

In het navolgende bespreken we een aantal mogelijkheden, randvoorwaarden en problemen van koppeling. We bieden dus geen concrete oplossingen of instrumenten. Daarvoor zult u vaak een beroep moeten doen op interne of externe deskundigen om voor uw concrete situatie de mogelijkheden van koppeling te onderzoeken.

Indirecte koppeling

Het is zinvol om eerst een onderscheid te maken tussen directe en indirecte koppeling. Meestal wordt koppeling gezien als het samenbrengen van persoonsgegevens uit verschillende gegevensbestanden in één nieuw bestand. Dit kan directe koppeling worden genoemd, te onderscheiden van indirecte koppeling waarbij meer algemene gegevens (bijvoorbeeld gemiddelden) met elkaar worden vergeleken. Op die manier kunnen wijken, gemeenten, of regio's met elkaar worden vergeleken, maar ook vergelijking op basis van leeftijd, geslacht, inkomen, beroep, culturele achtergrond, enzovoort is mogelijk.

In het geval van indirecte koppeling worden statistische gegevens vergeleken. Dat kan op een aantal manieren:

- **door vergelijking met een landelijk gemiddelde**
Gemeentelijke of regionale werkgelegenheidscijfers kunnen worden vergeleken met landelijke cijfers ('de werkloosheid in Oost-Groningen ligt boven het landelijk gemiddelde'). Zo'n vergelijking maakt conclusies mogelijk over de omvang van een beleidsprobleem in een bepaalde gemeente of regio. Voorwaarde is steeds dat er zowel op gemeentelijk als op landelijk niveau betrouwbare cijfers beschikbaar zijn, die bovendien op een vergelijkbare manier zijn samengesteld. Zover is het op dit moment nog niet.
- **door vergelijking met een of meer vergelijkbare gemeenten**
Een tweede variant is 'bilaterale' vergelijking: cijfers van twee gemeenten die in relevante opzichten op elkaar lijken kunnen worden vergeleken. Doel van die vergelijking is niet het geven van een kwaliteitsoordeel, maar het opsporen van aspecten van gemeentelijke dienstverlening die, gelet op de gevonden cijfermatige verschillen, voor verbetering in aanmerking komen.
- **door binnengemeentelijke vergelijking, bijvoorbeeld tussen wijken**
Door vergelijking tussen wijken, postcodegebieden, of andere territoriale eenheden binnen een gemeente kunnen verschillen in dienstverlening worden opgespoord. Daarbij moet natuurlijk rekening worden gehouden met karakteristieke kenmerken van de te vergelijken eenheden; het heeft niet altijd zin om een zeer welvarende wijk te vergelijken met een achterstandswijk.

Voorbeeld: vergelijking op basis van postcode

Een koppeling van het gemeentelijke klachtenbestand (op postcode) aan een geografische database van de bouwdienst laat mooi zien of er gebieden zijn met veel klachten. De inzichtelijkheid van een dergelijke kaart is groter dan van een tabel.

Directe koppeling

Het 'cliëntvolgsysteem' van de Sociale Dienst in Groningen² is een voorbeeld van directe koppeling. De methode is erop gericht om de latente doelgroep in kaart te brengen: burgers die recht hebben op bepaalde diensten, maar die om welke reden ook van die diensten geen gebruik maken.

Die informatie kan uiteraard gebruikt worden om de betreffende burgers gericht te benaderen, om op die manier het doelgroepbereik te verhogen. Door het voeren van gesprekken met aldus getraceerde burgers kunt u na gaan wat de reden is voor niet-gebruik van gemeentelijke diensten. Uit zulke gesprekken kan bijvoorbeeld blijken dat sommige communicatiekanalen niet of onvoldoende gebruikt zijn, dat taalproblemen onderschat zijn, of dat verbetering nodig is van kennis en informatie van medewerkers van de gemeente, informatie die van groot belang kan zijn op het aspect 'ken-uw-doelgroep'.

Koppeling van bestanden is een gevoelig onderwerp. Discussie is er vooral over de vraag in hoeverre koppeling van gegevensbestanden de privacy van burgers aantast. Die discussie hangt samen met het feit dat er tot dusver vooral over koppeling van overheidsbestanden wordt gesproken in verband met fraudebestrijding³.

Het Groningse voorbeeld laat zien dat er ook toepassingen mogelijk zijn in de sfeer van dienstverlening aan cliënten. Zo'n positief voorbeeld neemt niet weg dat allerlei vragen in verband met koppeling van bestanden nog niet afdoende beantwoord zijn. Bijvoorbeeld: Wie is verantwoordelijk voor de informatie die op basis van koppeling is verkregen; bij wie kunnen burgers informatie hierover inwinnen; wie heeft het recht om fouten te herstellen; wie mag het gekoppelde bestand inzien of gebruiken?

Antwoorden op deze vragen hangen onder meer af van het soort koppeling. Er worden doorgaans vier vormen onderscheiden.

1. *gegevensverstrekking en verificatie*

Een instantie, bijvoorbeeld een Sociale Dienst, vraagt bepaalde gegevens van een bepaald persoon op bij een andere instantie, bijvoorbeeld de belastingdienst. De koppeling blijft dus beperkt tot vooraf bekende personen.

² Een systeem dat gebruik maakt van gegevens uit diverse bestanden en waarmee personen kunnen worden getraceerd die wel recht hebben op bijvoorbeeld huursubsidie, maar deze niet ontvangen. (Zie o.a. NRC, 29-10-1997).

³ Zie H. van Duivenboden, 'Achter de schermen van de overheid: beleid en recht inzake koppeling van persoonsregistratie'. In A. Zuurmond en anderen (red.), Informatisering in het openbaar bestuur. 's-Gravenhage: VUGA, 1994.

2. *computer matching*

Hierbij zoekt de computer naar personen die in verschillende bestanden voorkomen terwijl dat niet mag (bijvoorbeeld studiefinanciering en bijstand), of die juist in een bepaald bestand ontbreken (wel autobezit, geen autoverzekering). Het voorbeeld van de Sociale Dienst Groningen zit ook in deze categorie.

3. *profilering*

Bij computer matching worden gegevens van één persoon met elkaar vergeleken. Bij profilering worden verschillende kenmerken 'opgeteld'. Profilering, ook wel *data mining* genoemd, wordt veel gebruikt voor commerciële doeleinden zoals direct marketing, maar kan ook worden toegepast ten behoeve van gemeentelijke dienstverlening (informeer bijstandsgerechtigden met leerplichtige kinderen over veranderde tegemoetkoming studiekosten) of ten behoeve van monitoring daarvan. Deze drie vormen van koppeling hebben betrekking op de wijze van gebruik van één of meer gegevensbestanden.

4. *integratie*

Hierbij wordt bekeken of verschillende basisbestanden zo vaak in combinatie gebruikt worden dat er eigenlijk sprake is van een nieuw bestand. Dat nieuwe bestand kan 'echt' zijn, als de oorspronkelijke basisbestanden fysiek worden samengevoegd, maar integratie kan ook virtueel zijn: de basisbestanden blijven intact, maar ze kunnen worden gebruikt alsof ze waren samengevoegd. In deze context wordt tegenwoordig ook wel de term *data warehousing* gebruikt⁴.

Koppeling van overheidsbestanden

Datawarehousing heeft betrekking op de ontwikkeling van informatiesystemen die gebruik maken van diverse gegevensbestanden. Hoewel een duidelijke tendens in de richting van datawarehousing is te onderscheiden, is op dit moment geen duidelijke richtlijn voorhanden voor uitvoering en (wettelijke) beperkingen. Ten behoeve van toekomstige informatievoorziening werkt de Vereniging van Nederlandse Gemeenten (VNG) samen met leveranciers van gemeentelijke software aan een 'Standaarduitwisselingsformaat', een technisch bericht dat (geautomatiseerde) uitwisseling van gegevens tussen informatiesystemen van verschillende leveranciers ondersteunt⁵.

⁴ Informatie over data mining en data warehousing kan worden ingewonnen bij de Databaseclub van het Nederlands Genootschap voor Informatica (<http://www.ngi.nl/dbc>) Het tijdschrift 'Informatie', september 1997, is bijna geheel gewijd aan data mining en data warehousing. Het tijdschrift 'Database Management' besteedt regelmatig aandacht aan data warehousing.

⁵ Informatie hierover is te verkrijgen bij de afdeling IBA (Informatiebeleid, Beleidsanalyse en Automatisering) van de VNG (070-3738209).

Op dit moment is er vaak sprake van verschillende database-systemen of zelfs verschillende besturingssystemen, en is alleen al om die reden niet altijd eenvoudig om gegevens uit diverse computerbestanden te integreren. Voor dit probleem zullen soms bedrijven ingeschakeld moeten worden die over de benodigde expertise beschikken.

Registratiesystemen zijn ontworpen om de uitvoering van bepaalde taken te ondersteunen, en bevatten dus allerlei taakspecifieke gegevens. Zo moet een Gemeentelijke Sociale Dienst meerdere vermogenstoetsen uitvoeren, elk volgens andere criteria. Voor 'extern' gebruik moeten zulke gegevens worden omgezet in gegevens die los van een bepaalde taak interpreteerbaar zijn. Dit is een extra complicatie.

Tenslotte worden de mogelijkheden van koppeling beperkt door het ontbreken van een volledig overzicht van inkomens. Koppeling van bestanden - of dat nu plaatsvindt met het oog op verbetering van dienstverlening (bijvoorbeeld groter bereik huursubsidie, kwijtschelding gemeentelijke belasting en heffingen) of in verband met fraudebestrijding - heeft vaak alleen zin als ook financiële gegevens bekend zijn. Sociale Diensten beschikken over dergelijke gegevens, maar alleen van hun cliënten. Daarnaast worden financiële gegevens ook geregistreerd door andere instanties, zoals ziekenfondsen. Door gegevens van meerdere instanties te 'stapelen' kan waarschijnlijk een vrij goed financieel overzicht worden opgebouwd, tenminste wat de burgers of huishoudens met lagere inkomens betreft, die de doelgroep zijn van veel dienstverlening door de overheid.

Uiteraard speelt privacybescherming een belangrijke rol bij de vraag wat geoorloofd is. Op dit moment is een hernieuwde discussie gaande over de rechten en plichten van houders van gegevensverzamelingen die moet uitmonden in een nieuwe wet persoonsregistraties.

Al met al is koppeling van bestanden een instrument waarmee allerlei vragen kunnen worden beantwoord met betrekking tot het aspect 'Ken-uw-doelgroep'. Het is geen gemakkelijk instrument: vooral in het operationeel maken ervan zal de nodige tijd geïnvesteerd moeten worden. De eigenlijke toepassing van het instrument hoeft niet veel tijd te kosten, tenminste zolang de te koppelen systemen niet veranderen.

Het instrument 'koppelen' heeft de volgende kenmerken:

Randvoorwaarden:	Geautomatiseerde gegevensbestanden, gewaarborgde privacy
Frequentie:	Periodieke overzichten (tijdsinterval naar eigen keuze) van continu verzamelde gegevens
Effectiviteit:	Kan hoog zijn, hangt af van bronbestanden en doel koppeling
Nulmeting:	Automatisch
Voordelen:	Voegt waarde toe aan al bestaande gegevensbestanden. Kan het nut onderstrepen van samenwerking tussen gemeentelijke afdelingen. Kan gegevens opleveren die niet of nauwelijks langs andere weg verkregen kunnen worden, bijvoorbeeld beeld van latente doelgroep. Kan zicht geven op 'performance' van dienstverlening door een bepaalde gemeente. Eenvoudig in gebruik als systeem eenmaal operationeel is.
Nadelen:	Niet eenvoudig om een systeem operationeel te maken. Risico van een te sterke focus op kwantitatieve gegevens.

4. Voldoen de vraagpatronen en aanbodclusters?

4.1 Inleiding

Thema 2: Voldoen de vraagpatronen?

doel

controleren of aanbod op basis van vraagpatronen aansluit bij de vraag.

kernvraag

wat is ons product en past dat bij de vraag

instrumenten

- overleg met organisaties in het veld
- klankbordgroep
- balielogboek
- analyse logbestanden elektronisch loket

Het aanbieden van diensten op basis van vraagpatronen van de klanten staat centraal in een geïntegreerd loket. Het vraagpatroon dat past bij een klant geeft een indicatie voor de producten die voor een klant relevant kunnen zijn. Het vraagpatroon is een belangrijke bron van sturing voor de dienstverlening.

Het gebruik van vraagpatronen en aanbodclusters bij de dienstverlening kan voorkomen dat de loketmedewerker iets over het hoofd ziet. Omdat vraagpatronen kunnen veranderen in de loop der tijd is het

van belang om deze veranderingen waar te nemen en daarop te reageren door veranderingen in het aanbod. Het monitoren van de mate waarin vraagpatronen en de gerelateerde aanbodclusters voldoen is dan ook een belangrijk instrument ter verbetering van de dienstverlening.

In dit hoofdstuk wordt een aantal instrumenten uitgewerkt die inzicht bieden in de aansluiting tussen vragen van de afnemers, vraagpatronen en aanbodclusters.

4.2 De keuze van instrumenten

De kernvraag in dit hoofdstuk is:

Past ons product goed bij de vraag vanuit de omgeving?

Het gaat hier dus om het verkrijgen en behouden van inzicht in de vraagpatroon gestuurde dienstverlening van een geïntegreerd loket. Dit inzicht moet waarborgen dat de dienstverlening blijft afgestemd op de omgeving. Informatie hiervoor is te verkrijgen door de contacten tussen dienstverlener en afnemer te monitoren.

Aanbieder en afnemer van diensten komen op verschillende manieren met elkaar in aanraking. Een klant kan via de telefoon om informatie vragen, via een publieksinformatiezuil informatie vergaren of transacties verrichten, of naar een (fysiek) loket komen. De verschillende klantcontactvormen vragen om verschillende vormen van monitoring en daarmee om verschillende

instrumenten. Een loketmedewerker kan opmerkingen naar aanleiding van wat een klant zegt bijhouden op papier, een informatiezuil kan dat niet. Ook de inhoud van de contacten verschilt en dat vraagt daarom ook om verschillende instrumenten. Sommige contactvormen leveren vooral cijfermatige gegevens op (informatiezuilen), andere meer kwalitatieve gegevens (loket).

Bij de ontwikkeling van meetinstrumenten hebben we geprobeerd om voor zo veel mogelijk situaties passende oplossingen te ontwikkelen. Een randvoorwaarde daarbij is dat de instrumenten zo min mogelijk inbreuk moeten maken op de gewone gang van zaken. Ze moeten zo goed mogelijk zijn geïntegreerd in de primaire processen en dubbel werk voorkomen. De instrumenten die in dit hoofdstuk worden uitgewerkt zijn:

- overleg maatschappelijke organisaties → (§ 4.3)
- vraaggesprekken met bezoekers/groepsdiscussies/burgerpanels → (§ 4.4)
- balielogboek → (§ 4.5)
- analyse logbestanden virtueel loket → (§ 4.6)

In de onderstaande tabel zijn de instrumenten op een aantal factoren (zie hoofdstuk 2) bij elkaar gebracht. U kunt de tabel gebruiken voor een eerste selectie van instrumenten die passen bij uw situatie.

Instrument	waar in zetten	frequentie	Kosten	Papieren variant mogelijk?	ICT voorwaarde/ hulpmiddel
maatschappelijke organisaties	overleg	periodiek	laag tot beperkt	Ja	
klankbordgroep	bezoekers fysiek loket	incidenteel	laag tot beperkt	Ja	
balielogboek	fysiek loket	permanent	beperkt	Ja	kan op papier, monitor bestaat uit computerprogramma
analyse logbestanden virtueel loket	Web-server (virtueel loket)	permanent	Laag	Nee	Internet-site voorwaarde monitor in de vorm van computertoepassing

Het balielogboek en het instrument voor de analyse van het elektronische loket zijn uitgevoerd in de vorm van computerprogramma's die op de bij het handboek gevoegde CD-ROM staat. Deze kunt u direct gebruiken. De applicaties zijn echter ook aan te passen aan lokale omstandigheden en wensen. Uiteraard kunt u er ook voor kiezen om zelf applicaties te laten ontwikkelen die precies de functionaliteit bieden die u wilt.

4.3 Overleg met maatschappelijke organisaties

In hoofdstuk 3 zijn maatschappelijke organisaties als bron van informatie waarmee de dienstverlening kan worden verbeterd uitvoerig aan de orde geweest. In dat hoofdstuk ging het vooral om het verkrijgen van inzicht in de kenmerken van de verschillende doelgroepen van een geïntegreerd loket. Organisaties in het veld zoals bewonerscommissies, belangenorganisaties en hulpverleners kunnen vanuit hun dagelijkse werkzaamheden een goed beeld hebben van de problemen van hun respectievelijke doelgroepen. Dat wil niet zeggen dat zij daarmee ook een goed beeld hebben van de veranderende vraagpatronen van hun doelgroepen. Het bestaansrecht van de verschillende maatschappelijke organisaties is juist hun gerichtheid op (deel)problemen van een bepaalde doelgroep. Voor het verbeteren van geïntegreerde dienstverlening is het daarom nodig deze verschillende perspectieven bij elkaar te brengen. Overleg waaraan een breed scala aan organisaties deelneemt, kan hiervoor zorgen.

De rol van het veld in dit hoofdstuk is een iets andere dan die in hoofdstuk 3. Op deze plaats beogen we het veld te betrekken bij de evaluatie van de bestaande dienstverlening om van daaruit verbeteringen voor te stellen. In hoofdstuk 3 lag de nadruk op de doelgroep met haar problemen en kenmerken.

Wé doen hier alsof de verschillende functies van het overleg zijn te scheiden. In werkelijkheid is dat natuurlijk vrij lastig. Een overleg zal vaak de verschillende functies in zich verenigen. Dat is ook niet erg. Wé beschrijven ze hier los van elkaar om u te laten zien dat u ook kunt kiezen voor een variant waarin slechts één van de functies voorkomt.

Uitvoering

We gaan er voor het gemak van uit dat u reeds een periodiek overleg heeft opgezet met relevante maatschappelijke organisaties. Als dat niet het geval is kunt u tips daarvoor nalezen in paragraaf 3.3.

Bij dit monitorthema staat het dienstenassortiment (ofwel het produktenaanbod) van het geïntegreerde loket centraal. Zaken die daarbij aan de orde kunnen komen zijn:

- welke taakvelden hoort het loket volgens het veld te bestrijken?
Het taakveld is het onderwerp waarvoor het loket is bedoeld. Voorbeelden zijn 'bouwen & wonen', 'milieu', 'woonomgeving & verkeer'. Met het taakveld liggen ook de relevante deelnemers aan het overleg min of meer vast. Als het loket als taakveld milieu heeft, liggen andere deelnemers voor de hand dan bij een taakveld als zorg.

- welke producten worden aangeboden en op welk afhandelingsniveau? (zie ook het handboek 'Van loket-idee naar implementatie', pagina 39 e.v.). Voor uw loket heeft u waarschijnlijk overzichten gemaakt van aan te bieden producten, afhandelingsniveau en de plaats waar de knip tussen front-office en back-office is gemaakt. Deze lijsten kunt u gebruiken ter bespreking met de organisaties in het veld. Daarbij is het goed mogelijk, ja zelfs wenselijk, dat zich producten aandienen waarop samenwerking tussen gemeente en organisaties in het veld voor de hand ligt. Zo kan een aanvulling voor een milieuloket komen vanuit de lokale kringlooporganisatie, die op basis van het geformuleerde aanbod voorstelt om de aanvraag voor het ophalen van producten voor de kringloopwinkel via de milieuloket te laten lopen. De maatschappelijke organisaties fungeren hier dus als klankbord, ideeëngenerator en potentiële samenwerkingspartner. Het bestaande (geïntegreerde) aanbod wordt als startpunt genomen om na te denken wat de volgende stap kan zijn in betere dienstverlening.

Deelprodukten

Niet alle zijn produkten op het niveau 'klaar terwijl u wacht' te leveren. Dikwijls is er sprake van een samenwerking tussen front-office en back-office. De vraag die dan van belang is, is welk deel van het produkt in de front-office afgehandeld kan worden en welk deel in de back-office. Hiervoor kunt u het produktieproces opdelen. We onderscheiden de volgende zogenaamde deel-produkten:

1. *Algemene informatie*

De burger kan algemene informatie krijgen, maar ook geattendeerd worden op zaken waar hij zelf niet op zou komen. Folders zijn een bekende bron van algemene informatie.

2. *Specifieke informatie*

Hierbij gaat het om uitleggen van de procedures; een stap verder is bijvoorbeeld een globale 'doorrekening' van de rechten en plichten van de burger. Op basis daarvan kan hij beslissen al dan niet verder het traject in te gaan.

3. *Bepalen procedure*

Wanneer de burger besluit de betreffende dienst aan te vragen (het kan ook het indienen van een klacht of suggestie zijn) wordt de procedure bepaald. Het kan zijn dat de geïntegreerde front-office de dienst zelf kan afhandelen. In veel gevallen zal het mogelijk blijken dat de balie de dienst in één keer kan leveren. In sommige gevallen zal het nodig zijn de back-office in te schakelen. Het is echter ook mogelijk dat een baliemedewerker iemand niet doorverwijst maar, in het bijzijn van de burger, een deskundige van de back-office raadpleegt. Zo kan een aanzienlijke verkorting van de doorlooptijd worden bewerkstelligd.

4. Intake

De volgende stap is de formele aanvraag waarbij formulieren, al dan niet elektronisch, worden ingevuld en daarmee gegevensregistratie plaatsvindt.

5. Beoordelen

De gegevens worden aangelegd tegen de vigerende wet- en regelgeving waaruit de conclusie kan worden getrokken dat tot aanvraag kan worden overgegaan. Uiteraard kan het zo zijn, bijvoorbeeld wanneer een inzagetermijn geldt, dat de beoordeling niet direct kan worden gemaakt.

6. Beslissen

De uiteindelijke beoordeling leidt tot een beslissing om een dienst al dan niet toe te kennen. De burger wordt hiervan in kennis gesteld en waar nodig wordt hij tevens geïnformeerd over mogelijke bezwaarprocedures.

Vrijwel elk dienstverleningsproduct kent bovenstaande deel-producten. Voor het aanvragen en afleveren van de paspoort gaat het allemaal heel snel achter elkaar. Voor andere, meer complexe producten zijn verschillende mensen en onderdelen betrokken en kost het meer tijd.

Voorbeeld: differentiatie naar deelproducten

Bij de start van wijkloket Tongelre in Eindhoven is voor ieder product (bijvoorbeeld subsidie sociale koopwoningen, aanlegvergunningen bestemmingsplan, informatie toekomstige bouwlocaties) bepaald op welke manier het wijkloket de dienst aanbiedt. Voor sommige producten (subsidie monument bijvoorbeeld) is dat informatieverstrekking. Voor andere is dat intake en afhandeling. Het gaat hier dus om de knip tussen front- en back-office. Ook het 'veld' heeft een oordeel waar die knip wat hun betreft hoort te liggen.

Voor tips over de wijze waarop het overleg vorm kan krijgen verwijzen we naar het handboek 'Van vraagpatroon naar loket-idee' pagina 57 en verder.

Voorbeeld: productenlijst

In gesprekken met de wijkorganisaties komt naar voren dat met name ouderen klagen over het feit dat ze voor veel problemen naar verschillende organisaties moeten. Zodra problemen ontstaan door ziekte of een gebrek, moeten allerlei zaken worden geregeld, van vervoer via taxi's via tafeltje-dekje tot en met thuiszorg. Voor een deel wordt dit door de zorgkoepels afgevangen, maar een aantal zaken vallen daar niet onder. Inventarisatie van de onderwerpen leidt tot een lijst van producten waar het wijkloket ten minste informatie over moet kunnen geven.

Tips en aandachtspunten

Organisaties in het veld zullen het in het algemeen waarderen dat u ze bij de verbetering van de dienstverlening wilt betrekken. Een actieve opstelling is dan in veel gevallen ook gegarandeerd. Toch zijn er een aantal zaken waar u op moet letten bij het opzetten van regulier overleg met deze organisaties.

- *wees creatief in het bespreken van het dienstenassortiment*
In de gesprekken is het zinvol om casusposities, echte of bedachte klanten met hun problemen, te bespreken en samen te zoeken naar gewenste dienstverlening.
- *sta open voor commentaar*
Door samen met de omgeving te kijken naar de dienstverlening stelt u zich kwetsbaar op. Houd voor ogen dat het gaat om de kwaliteit van de dienstverlening aan de burgers. Als de omgeving meent dat uw organisatie niet optimaal functioneert is het goed dat boven tafel te krijgen en te werken aan verbeteringen.

Het instrument ‘overleg’ heeft de volgende kenmerken:

<i>Randvoorwaarden:</i>	fysiek loket en relevante maatschappelijke organisaties
<i>Frequentie:</i>	periodiek, frequentie afhankelijk van veld en veranderingssnelheid veld
<i>Effectiviteit:</i>	hoog, verhoogt betrokkenheid maatschappelijk veld, gedetailleerde resultaten
<i>Nulmeting:</i>	niet nodig
<i>Voordelen:</i>	eenvoudige implementatie, ook voor andere doelen bruikbaar (draagvlak, ken-uw-doelgroep)
<i>Nadelen:</i>	vereist goede voorbereiding

4.4 Burgerpanel, klankbordgroep

Discussiegroepen waarin de klant/burger participeert worden bij verschillende publieke dienstverleners al gebruikt om informatie over en voor de dienstverlening te vergaren (zie bijvoorbeeld handboek ‘Van vraagpatroon naar loket-idee’, pagina’s 135 en 146). We behandelen hier de opzet en werkwijze van discussiegroepen gericht op het genereren van informatie op basis waarvan u (mede) kunt bepalen in hoeverre de vraagpatronen voldoen. De benaming van dit soort discussiegroepen verschilt van geval tot geval en is onder meer afhankelijk van soort, taak en samenstelling. We benoemen hier gemakshalve alle types als ‘klankbordgroep’.

Een klankbordgroep kan eenmalig worden opgezet, bijvoorbeeld om een pas opgezet geïntegreerd loket te evalueren. Telkens wanneer behoefte is aan evaluatie kan opnieuw een gelegenheidspanel worden geformeerd. De

samenstelling van de klankbordgroep varieert dan omdat de klankbordgroep iedere keer opnieuw wordt opgezet en weer wordt opgeheven. Het is ook mogelijk om een min of meer vaste klankbordgroep op te zetten. Deze kunt u dan periodiek bij elkaar roepen om de dienstverlening te evalueren en mee te denken over verbeteringen. Omdat de interesse van de deelnemers van zo'n vast panel na verloop van tijd achteruit kan lopen en omdat de groep op den duur blinde vlekken gaat ontwikkelen, is het verstandig om periodiek de samenstelling te bezien.

De klankbordgroep wordt hier beschreven als instrument om de gehanteerde vraagpatronen te optimaliseren. Het is uiteraard zinvol om de klankbordgroep ook te gebruiken om kennis over de doelgroep van het loket te verzamelen en ook om de tevredenheid van de klanten vast te stellen. Het instrument is daarmee breed inzetbaar. Voorwaarde voor deze brede toepassing is wel dat de leden van de klankbordgroep daadwerkelijk deel uitmaken van de doelgroep van het loket.

Concretisering: een stappenplan

De opzet van een klankbordgroep vergt een serieuze voorbereiding. De selectie van deelnemers, de gesprekken zelf en de verwerking van de resultaten nemen tijd in beslag en moeten zorgvuldig worden uitgevoerd. Het zo maar bij elkaar zetten van een aantal burgers en daar mee praten over de dienstverlening werkt niet. Veel burgers zullen onbekend zijn met het fenomeen klankbordgroep en zullen dan ook moeten worden begeleid in hun rol daarin. De discussieleider zal zich ook serieus op zijn/haar taak moeten voorbereiden om een maximaal resultaat te bereiken. We volstaan op deze plaats met een globale beschrijving van het te doorlopen traject.

Stap 1: Het bepalen van de vraagstelling

De eerste stap bij het opzetten van een klankbord is de vaststelling waartoe het klankbord wordt opgezet. De kernvragen in deze stap zijn:

- *Op welke vraag willen we een antwoord krijgen?*
Dit kan een zeer specifieke vraag zijn, maar ook een meer globaal onderwerp. Een specifieke vraag is bijvoorbeeld 'voldoet het vraagpatroon 'ik wil een bedrijf beginnen'?'. Een wat meer algemene is: 'voldoet onze dienstverlening?'.

- *Is een klankbord wel het meest geëigende middel om een antwoord te krijgen op deze vraag?*

Een klankbord heeft alleen zin als de combinatie van deelnemers voldoende zicht hebben op de volledige vraagpatronen. Als de panelleden alleen te maken krijgen met deelproblemen is het minder zinvol om over vraagpatronen te discussiëren.

Klankborden zijn met name lastig op terreinen waar de klant gewend is aan gefragmenteerde dienstverlening. De klant denkt dan als het ware niet in vraagpatronen. Ook de klant moet dan zijn denken kantelen.

- Welke samenstelling moet de klankbordgroep krijgen?
Deelnemers kunnen geworven worden onder vertegenwoordigers van belangengroeperingen of juist onder individuele burgers. Hierbij kunnen de volgende overwegingen een rol spelen:
 - *belangengroeperingen zijn beter op de hoogte van 'het veld'* maar, zij vertegenwoordigen een bepaald belang, dat niet per se hoeft samen te vallen met betere dienstverlening door uw organisatie
 - *burgers spreken voor zichzelf* maar, zijn slechter op de hoogte en niet altijd structureel met dienstverlening bezig
 - *de aandacht voor 'het veld' is bij burgers in veel gevallen tijdelijk* (ze kopen één keer een huis, beginnen één keer een bedrijf)

Een aantal van 10 tot 12 personen is doorgaans het maximum dat bij groepsdiscussies hanteerbaar is, minder kan zinvol zijn.

Of het klankbord representatief moet zijn voor de doelgroep van het loket hangt af van het doel van het klankbord. Volledige representativiteit zal meestal niet zo belangrijk zijn. Let wel op te sterke eenzijdigheid in samenstelling. Alleen huiseigenaren betrekken bij de dienstverlening op het gebied van bouwen & wonen is niet goed. Voor huurders geldt een eigen problematiek die in het panel ook aan bod zou moeten komen.

Stap 2: Benaderen deelnemers

Afhankelijk van de beslissingen in stap 1 moet u potentiële panelleden selecteren en benaderen. Voor de selectie van panelleden staan verschillende wegen open:

- werving via advertenties;
- gebruik maken van bestaande contacten. Maatschappelijke organisaties zijn vaak goed op de hoogte wie sleutelfiguren zijn binnen hun werkring.
- gebruik maken van databases van de gemeente. Een steekproef uit het cliëntenbestand van de Sociale Dienst kan onder voorwaarden worden benaderd.
- mensen op straat of bij het loket aanspreken. Stel bijvoorbeeld loketbezoekers de vraag of ze deel willen nemen aan een klantenpanel.

Wanneer de mensen daadwerkelijk worden benaderd met de vraag om zitting te nemen in een klantenpanel is het belangrijk dat dit zo persoonlijk mogelijk gebeurt. Telefonisch benaderen heeft de voorkeur boven het aanschrijven per

brief. Dat maakt het mogelijk om een heldere uitleg te geven en om de mensen persoonlijk aan te spreken en vragen te beantwoorden. Om voldoende betrokkenheid te krijgen moeten de panelleden passende aandacht krijgen. Wanneer u vertegenwoordigers van belangenverenigingen wilt opnemen in de klankbordgroep, kunt u in veel gevallen gebruik maken van bestaande contacten. Veelal zal er al overleg hebben plaatsgevonden tussen vertegenwoordigers van de gemeente en van de belangenverenigingen. De aanspreekpunten bestaan dan al.

Stap 3: De gesprekken

De eigenlijke paneldiscussies moeten zorgvuldig worden voorbereid. Het is verstandig om op papier uiteen te zetten wat het doel van de bijeenkomsten is, wat de rol van de deelnemers is en wat er met de resultaten gebeurt. Terugkoppeling van de resultaten naar het panel is van groot belang. Een korte lijst met 'spelregels' voor de discussie is eveneens een nuttig om onder de deelnemers te verspreiden. Hierin kunt u opnemen op welke manier u graag wilt dat de discussie verloopt. Moeten de deelnemers op hun beurt wachten, is het een brainstormsessie etc. Maak vooral ook duidelijk dat het geen examen is en dat het juist gaat om kritische geluiden.

Zorg voor een gespreksleider met ervaring in groepsdiscussies en zorg dat er een goede verslaglegging is van de discussie. Het leiden van een discussie in een groep met ongeveer tien (onervaren) discussianten is lastig. Wees dan ook niet teleurgesteld als het de eerste keer misloopt. Ook u zult er aan moeten wennen.

Onderwerpen die in de discussie aan de orde kunnen komen, zijn:

- wat zijn de knelpunten bij het loket?
- wat zijn ervaringen van de panelleden met de dienstverlening?
- wat zou het loket moeten aanbieden aan diensten?
- in welke combinaties?
- komt dat overeen met de vraagpatronen zoals die worden onderscheiden binnen het loket?
- welke producten horen daarbij?
- welke producten zouden erbij horen?
- wat is het kastje-naar-de muur gehalte van de bestaande dienstverlening?

Zorg er ook voor dat voldoende gelegenheid bestaat om elkaars achtergrond te leren kennen en zorg dat er voldoende terugkoppeling is naar eerdere momenten in de discussie. Besteed aandacht aan 'wat verder ter tafel komt' en de rondvraag. Let er ook op dat de taal van de burger wordt gesproken en dat ambtelijk jargon zoveel mogelijk wordt gemeden. Leg lastige begrippen zo veel mogelijk uit, ook al vraagt niet direct iemand daar om.

Bedenk tenslotte dat in klankbordgroep ook leden van de latente doelgroep kunnen zitten. Dit betekent dat zij niet kunnen discussiëren over alle producten uit uw dienstenassortiment, om de simpele reden dat zij niet op de hoogte zijn van het bestaan van deze producten. Zeker wanneer u kijkt in hoeverre de vraagpatronen voldoen is het van belang dat u hierop let.

Stap 4: Verslaglegging en terugkoppeling

Van de discussieronde moet een gestructureerd verslag worden gemaakt waarin duidelijk wordt aangegeven wat het verloop van de discussie was en welke punten zijn aangesneden. Daarnaast zal duidelijk gemaakt moeten worden wat de winstpunten zijn geweest van de panelbijeenkomst. Bespreek de resultaten van de paneldiscussie in het werkoverleg van het loketmedewerkers en relevante afdelingen. Het verwerken van de gespreksresultaten tot concrete acties vergt een creatieve stap. De gesprekken zullen in eerste instantie signalen opleveren dat bepaalde zaken niet goed genoeg lopen. Daarmee is echter de oplossing nog niet gevonden. Doorgaans zal daar nader onderzoek voor nodig zijn.

Voorbeeld: wat gebeurt er met de resultaten?

Als het panel vindt dat een loket meer taken moet krijgen, kan het streven van het loket wel zijn dat te realiseren, maar daarvoor moet eerst worden bekeken of een uitbreider takenpakket wel de oplossing van het probleem is. Stel dat het loket niet voldoende kennis in huis kan halen om het uitgebreidere takenpakket uit te voeren? Wat is dan het beleid dat moet worden gevoerd?

Veel burgers verwachten dat op een wijkloket identificatiepapieren zijn te halen (rijbewijs, paspoort etc). Er zal dan ook een wens zijn om die taak ook bij het wijkloket neer te leggen. Verstrekking van paspoorten middels eigen voorzieningen is een kostbare en lastige (beveiligingsaspecten) zaak. Een procedure waarbij het betreffende document kan worden afgehaald bij het wijkloket terwijl het daar niet wordt gemaakt, kan dan een oplossing zijn die wel haalbaar is.

Zorg tenslotte voor een goede terugkoppeling naar het panel. Zij zullen het op prijs stellen op de hoogte te worden gehouden over de suggesties en opmerkingen die ze hebben gemaakt.

Tenslotte

Monitoren via klankborden levert geen overzichten en cijfers op. Het levert verhalen achter de cijfers op. Het wordt mogelijk om inzichtelijk te maken hoe de mensen uit een bepaalde doelgroep tegen de dienstverlening aankijken. Argumenten en redeneringen zijn de centrale woorden die deze vorm van monitoring karakteriseren.

Het is daarnaast ook belangrijk om te bedenken dat het monitoren via klantenpanels gedachtenwisseling is. Beide partijen, overheid en burger leren van elkaar. Dat betekent dat het klankbord in de loop van de discussie genuanceerder is dan de mening van de achterban. Hier moet rekening mee worden gehouden bij het interpreteren van de verzamelde informatie.

Het instrument ‘klankbordgroep’ heeft de volgende kenmerken:

<i>Randvoorwaarden:</i>	fysiek loket, hoewel ook bij een elektronisch loket discussiegroepen denkbaar zijn.
<i>Frequentie:</i>	eenmalig/periodiek
<i>Effectiviteit:</i>	matig
<i>Nulmeting:</i>	nee
<i>Voordelen:</i>	eenvoudige implementatie ook voor andere doelen bruikbaar (ken-uw-doelgroep, tevredenheid)
<i>Nadelen:</i>	arbeidsintensief, door latente vragen minder betrouwbaar dan andere instrumenten.

4.5 Balielogboek¹



Uit loketcontacten kan veel informatie worden verzameld voor de verbetering van de dienstverlening. Daarbij gaat het om informatie die voor de drie thema's gebruikt kan worden.

De kern van deze wijze van informatieverzameling is een logboek. In het logboek houdt de loketmedewerker informatie over concrete klantcontacten bij. Deze informatie bestaat uit kladjes die worden gemaakt voor het kunnen afhandelen van vragen, aangevuld met wat extra gegevens, zoals datum en tijd, soort gesprek en afhandelingsacties. Het logboek wordt zodanig bijgehouden dat achteraf is te reconstrueren waarvoor een klant kwam en hoe vragen zijn afgehandeld. Bovendien biedt een loketlogboek in het geval er iets is misgegaan de nodige antwoorden op de vraag wat er precies is misgegaan.

Een logboek is een eenvoudige vorm van een cliëntendossier. Bij een dossier ligt de nadruk op volledigheid van de gegevens per cliënt, denk aan een patiëntendossier van een arts, of aan het dossier van een cliënt van de Sociale Dienst. Bij een balielogboek ligt het accent op het vastleggen van het verloop van contacten. Denk hierbij aan het logboek van een schip. Daarin worden gebeurtenissen en bijzonderheden vastgelegd.

¹ Voor dit instrument is dankbaar gebruik gemaakt van de ervaringen van het wijkloket Tongelre in Eindhoven.

Logboeken kunnen nuttige informatie opleveren voor de dienstverlening en sluiten goed aan bij de bestaande werkwijze van veel loketmedewerkers. Deze maken vaak tijdens het gesprek met een klant aantekeningen om de vraag goed in de vingers te krijgen en om later op deze aantekeningen terug te kunnen grijpen. Het hier voorgestelde elektronische logboek maakt het mogelijk om de ingevoerde gegevens te verwerken tot overzichten over reeksen klantcontacten. Daarmee worden trends en bijzonderheden zichtbaar. Het elektronische balielogboek is als computerapplicatie op CD-ROM bijgeleverd.

Het balielogboek als monitoring-instrument

Het elektronische balielogboek is een veelzijdig instrument, niet alleen voor monitoring, maar ook voor de loketmedewerker zelf. Doordat het gaat om een computerapplicatie kunnen in het instrument allerlei functies worden opgenomen die de loketmedewerker helpen bij de uitvoering van zijn taak.

Een papieren logboek is ook mogelijk

Een balielogboek kan goed op papier worden gebruikt. Het logboek bestaat dan uit voorbedrukte vellen papier waarop de loketmedewerker een aantal vaste onderdelen invult en aantekeningen bijhoudt.

Voorbeeld: volledigheid productenlijst

Het intakeformulier van de vastgoedbalie van de gemeente Tytsjerksteradiel bevat een overzicht van de producten die bij deze balie kunnen worden verkregen. De baliemedewerker vult het formulier, ook bruikbaar als vel in het logboek, in en kruist daarbij aan welke producten worden overwogen.

Tijdens een gesprek met een bezoeker kan naar voren komen dat een relevant product op de lijst ontbreekt. Dat kan aanleiding geven tot aanpassingen. Ook kan het voorkomen dat bepaalde producten nooit worden afgenomen. Die kunnen dan van de lijst verdwijnen.

Gebruik van het logboek: de intake

Het programma bestaat uit een invulscherf, het intakeblad (zie figuur 4.1), waarop een aantal gegevens over ieder klantcontact worden opgenomen. Voor ieder contact worden (facultatief) opgenomen de naam en postcode van de bezoeker.

De naam maakt het mogelijk om later een intake terug te kunnen vinden en wordt verder niet in de rapportages gebruikt. De postcode maakt het mogelijk om overzichten te maken op postcodegebieden.

figuur 4.1 Een intake in het elektronische balielogboek.

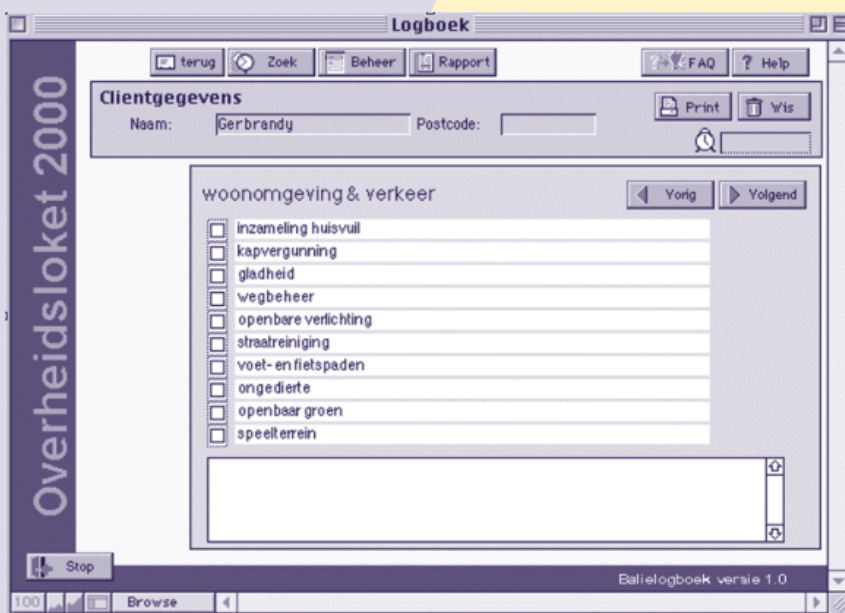
Verder wordt automatisch de starttijd, datum van intake en de naam van de loketmedewerker opgenomen. De loketmedewerker kan aangeven of het gaat om telefonisch, loket, of schriftelijk contact. Na afloop van het contact kan de eindtijd van het contact worden ingevoerd door op de stopknop te drukken. Het laatste veld van het blok cliëntgegevens is het wekkertje. In dit veld kan de loketmedewerker eventueel een datum invoeren waarop hij aan deze intake wil worden herinnerd. Bijvoorbeeld omdat de cliënt moet worden teruggebeld.

Naast deze basisgegevens zijn er velden opgenomen waarin gegevens over de vraag (vragen) van de klant en het door de loketmedewerker verstrekte antwoord of de afhandeling kunnen worden opgenomen. In deze twee delen komt het instrument tot uiting.

Het vraagveld bevat een aantal aankruisvakjes waarmee de loketmedewerker kan aanduiden waarop de vraag betrekking heeft. In figuur 4.1 is gekozen voor een indeling naar thema, maar dat zou ook een indeling naar vraagpatroon kunnen zijn, zoals bouwen en wonen.

Alle aankruisvlakjes zijn door de gebruiker van eigen labels te voorzien. Figuur 4.1 geeft de labels aan zoals die bij een wijkloket in gebruik zijn. Een vastgoedbalie ligt het voor de hand om op het intakeblad onderwerpen die bij die balie aan de orde komen.

Onder de aankruisvakjes is een vrij invulveld waarin opmerkingen over de concrete vraag kunnen worden opgenomen. Als de loketmedewerker op de knop 'details' drukt verschijnt een scherm waarop per hoofdcategorie van het intakeblad een verzameling aankruisvakjes met een fijnere onderverdeling staat, zie figuur 4.2. Onder 'woonomgeving & verkeer' kunnen bijvoorbeeld standaardvragen over dat onderwerp zijn opgenomen. De aankruisvakjes maken het de loketmedewerker eenvoudig om de vraag van de klant op te nemen in het logboek.



figuur 4.2 Een detailblad van het logboek

Voor het antwoordveld geldt een vergelijkbaar verhaal. In figuur 4.1 is een indeling naar soort behandeling van de vraag opgenomen. De 'detail'-bladen bevatten bijvoorbeeld aankruisvakjes voor concrete producten.

Naslagwerk

Het balielogboek bevat uitgebreide mogelijkheden om eerdere intakes terug te zoeken. Dat kan zinvol zijn als een bepaalde vraag al eerder aan de orde is geweest en daar een specifieke oplossing voor is gevonden. Ook kan het zijn dat een klant voor een tweede keer komt en men de gegevens weer bij de hand moet hebben.

Voorbeeld: opmerkingen uit het balielogboek

vraag: “speeltuin verwaarloosd en toestellen slecht (autoband en schommel)”

antwoord “toestellen zullen worden verwijderd”

vraag “vraag over alimentatie”

antwoord “doorverwezen naar advocaat Winters van Bureau Rechtshulp 0457-4321790”

vraag “voor het huis is parkeerstrook verzakt”

antwoord “doorgegeven aan v.d. Biezen” + later “inspectie geweest, zal worden verholpen in week 5”

De loketmedewerker kan ook bepaalde vraag en antwoord combinaties opnemen in een apart bestand, het veel gestelde vragen bestand (FAQ: Frequently Asked Questions). Aan de vraag-antwoordcombinatie kunnen trefwoorden worden gekoppeld die het opzoeken van gerelateerde vragen vereenvoudigd. Het veel gestelde vragenbestand kan ter beschikking van alle loketmedewerkers worden gesteld als gezamenlijk naslagwerk.

Monitoren met het logboek

Het logboek kan op verschillende manieren voor monitoring worden gebruikt. We behandelen een paar mogelijkheden.

1. Overzichten

Het logboek beschikt over uitgebreide mogelijkheden om overzichten te genereren van de intakebladen. U kunt allerlei selecties maken waardoor inzicht ontstaat in effecten in de tijd of in geografische verschillen bijvoorbeeld. Een paar voorbeelden.

- Een overzicht van alle intakes op basis van het hoofdblad geeft inzicht in het soort vragen waar bezoekers mee komen.

Voorbeeld: stijging aantal vragen

Zo kan blijken dat ‘woonomgeving & verkeer’ in een bepaalde periode meer vragen dan gemiddeld krijgt. Dat zou veroorzaakt kunnen zijn doordat de gemeente bijvoorbeeld verzuimd heeft de reconstructie van een rotonde goed onder de aandacht van de buurtbewoners te brengen.

- De vraagpatroonoverzichten laten gedetailleerd zien met welke vragen de burgers komen (zie figuur 4.3). Deze overzichten laten de patronen zien van de kruisjes op de detailbladen. Deze vertegenwoordigen de vraagpatronen. Het aantal keer dat een bepaald patroon voorkomt in een periode wordt op het overzicht aangegeven. Door overzichten uit

verschillende periodes met elkaar te vergelijken kunnen verschuivingen in vraagpatronen zichtbaar worden gemaakt.

Een verschuiving doet zich voor als:

- een patroon meerdere keren voorkomt, terwijl het in een eerdere periode niet of nauwelijks voorkwam.
- er een duidelijke toename of afname is van het aantal keren dat een patroon voorkomt ten opzichte van de vorige periode.

Detailbladen overzicht (vraagpatronen) periode 1-7-1997 – 1-1-1998	
totaal aantal intakes 59	
Hoofdgroep I algemeen	aantal 3
patroon 1000000000	aantal voorkomens van dit patroon:
aangifte gebodene verhuizing huwelijksaangifte overlijden naturalisatie kieswet paspoortbewijs uittreksels openingstijden wie-wat-waar	
12-06-1998	?

Detailbladen overzicht (vraagpatronen) periode 1-1-1998 – 1-6-1998	
totaal aantal intakes 42	
Hoofdgroep I algemeen	aantal 13
patroon 1000000000	aantal voorkomens van dit patroon:
aangifte gebodene verhuizing huwelijksaangifte overlijden naturalisatie kieswet paspoortbewijs uittreksels openingstijden wie-wat-waar	
12-06-1998	?

figuur 4.3 Vraagpatronen in beeld in het logboek

Dit voorbeeld laat een verschuiving zien in een vraagpatroon. In de eerste periode is er één geboorte van een nieuwkomer. In de tweede periode is een grote stroom jonge ouders in de wijk komen wonen.

- Een uitdraai waarbij de postcodes wordt afgedrukt maakt inzichtelijk of een bepaald probleem een lokaal karakter heeft. Klachten kunnen bijvoorbeeld relatief vaak uit een bepaalde straat of buurt komen. Dat kan reden zijn uit te zoeken wat daar aan de hand is.
- Een overzicht over de afhandelingsduur geeft een indruk over de loketbelasting.

2. Verzamelen van losse opmerkingen

De losse opmerkingen die de loketmedewerkers in de verschillende velden zetten, kunnen periodiek worden verzameld. De vrije tekstvelden worden gebruikt voor bijvoorbeeld namen en telefoonnummers van mensen die moeten worden gebeld, klachten, opmerkingen, acties en dergelijke. Het periodiek bekijken van de opmerkingen levert inzicht in zaken die voor verbetering vatbaar zijn.

Een manier om de losse opmerkingen zinvol te gebruiken, is om ze tijdens het werkoverleg door te spreken en daar te bepalen of zaken moeten worden opgepikt.

Voorbeeld: wijkkrant

Losse opmerkingen raken eenvoudig zoek. Een loketbezoeker geeft als suggestie dat er een stukje over het wijkloket in het wijkkrantje zou moeten staan. Dat wordt op een kladje geschreven dat ondersneeuwt in de stapel. Het elektronische balielogboek maakt het eenvoudiger dit soort signalen niet kwijt te raken.

De verschillende overzichten die het logboek kan produceren geven een goed beeld van wat een loket aan diensten aflevert. Verschuivingen in vraagpatronen zijn te zien door periodiek de patronen uit het vraagpatroonoverzicht (zie tekstbox hierboven) te bekijken. Ook de andere overzichten maken de veranderingen in de vraag van de afnemers inzichtelijk.

Tenslotte

Het logboek kan een belangrijk instrument zijn om de dienstverlening te verbeteren. De loketmedewerker heeft met het balielogboek een naslagwerk dat zij naar eigen inzicht kan inrichten. De monitoringfunctie komt tot uitdrukking in de verschillende overzichten. De opmerkingen in de verschillende velden kunnen tijdens het werkoverleg worden benut om zaken onder de aandacht van anderen te brengen die anders makkelijk vergeten raken. De overzichten van de aankruisvakjes bieden mogelijkheden om de vraagpatronen te toetsen.

Het instrument ‘elektronisch balieboek’ heeft de volgende kenmerken:

<i>Randvoorwaarden:</i>	loket
<i>Frequentie:</i>	continu, periodieke terugkoppeling naar teamleden
<i>Effectiviteit:</i>	hoog, verhoogt betrokkenheid/alertheid loketmedewerker, gedetailleerde resultaten
<i>Nulmeting:</i>	niet nodig
<i>Voordelen:</i>	eenvoudige implementatie, ook voor andere doelen bruikbaar (naslag)
<i>Nadelen:</i>	in het begin vrij arbeidsintensief maar uiteindelijk effectiviteitsverhogend, vereist continue aandacht loketmedewerker

4.6 Analyse gebruik virtuele loket (Web-server)



Internet speelt een steeds grotere rol in de (gemeentelijke) dienstverlening naar burgers en bedrijven. In de meest eenvoudige vorm wordt via een Web-site informatie over de dienstverlener versterkt, zoals openingstijden en wie-wat-waar gegevens. Deze vorm van dienstverlening is in het kader van dit handboek niet interessant.

Wel interessant zijn Internet systemen (Web-sites) die inhoudelijke informatie bieden over het productaanbod van de publieke dienstverlener. In zulke gevallen spreken we van publieksinformatiesystemen. Nog een stap verder gaan de systemen die niet alleen informatie bieden over producten, maar die ook de daadwerkelijke transacties mogelijk maken. Deze laatste systemen duiden we aan als elektronisch loket. De publieksinformatiesystemen zijn op dit moment ruim in de meerderheid. In het kader van de OL2000 pilots zien we echter ook een opmars van het elektronische loket.

Met het elektronische loket wordt beoogd bezoekers 24 uur per dag vanaf iedere denkbare plaats te bedienen. Hoewel het dienstenaanbod van de bestaande elektronische loketten nog beperkt is, valt te verwachten dat dit aanbod de komende tijd zal toenemen. Bij elektronische loketten doet zich ook de vraag voor of het geboden dienstenpakket aansluit bij de vraag van de gebruikers. Bij een elektronisch loket is de dienstverlening idealiter gebaseerd op vraagpatronen. Ten opzichte van de fysieke loket doet zich bij elektronische loket echter een complicatie voor. Een elektronisch loket is een zelfbedieningsloket. De gebruiker zal zijn vragen zelfstandig moeten beantwoorden. De ontwerper van een elektronisch loket zal uiteraard proberen de gebruiker zo veel mogelijk in goede banen te leiden, maar het blijft een vraag in hoeverre hij daar ook daadwerkelijk in slaagt.

De vragen naar de aansluiting tussen vraag en aanbod kunnen natuurlijk gesteld worden aan de gebruikers van het elektronische loket. U kunt dat doen

met behulp van de instrumenten die in dit handboek worden beschreven. De gebruikers van het loket kunnen bijvoorbeeld worden gevraagd enquêtes in te vullen of er kunnen gebruikerspanels worden geformeerd.

Elektronische loketten bieden ook nog andere manieren van informatieverzameling. Gebruikers van elektronische loketten laten sporen achter. Als een bezoeker van een elektronisch loket van de ene naar de andere Internetpagina springt door in zijn 'browser' te klikken, wordt dat automatisch bijgehouden in een logbestand van de computer waarop het elektronische loket draait. Het bezwaar van dergelijke logbestanden is dat ze omvangrijk zijn en dat ze eigenlijk niet bedoeld zijn voor menselijke gebruikers. Er zijn analyseprogramma's nodig om de ruwe data om te zetten naar betekenisvolle informatie.

Hieronder beschrijven we een aantal mogelijkheden van bestaande analyseprogramma's voor logbestanden (zoals Analog, WebStat en WebTrends). Deze programma's kunnen maar een deel van de vragen beantwoorden die we in de inleiding van deze paragraaf hebben gesteld. Om de rest van de vragen te beantwoorden hebben we een apart programmaatje ontwikkeld dat op de CD-ROM bij dit handboek staat (Analyse).

Standaardprogrammatuur

De reguliere analyseprogrammatuur verwerkt de logbestanden van een Web-server tot overzichten over het gebruik van de server. In de overzichten wordt bijvoorbeeld getoond hoe vaak een bepaalde pagina is geraadpleegd en op welke tijden dat gebeurde. Verder worden gegevens getoond over de gebruikers, hun computer, met welke Web-browser ze werken (Netscape of Internet Explorer bijvoorbeeld) en de plaats waar ze zich bevinden (land).

Deze overzichten zeggen iets over:

- *de mate van gebruik;*
(uur, dag, week, maand). In het kader van de verbetering van de (virtuele) dienstverlening is dit op zichzelf geen relevant gegeven. Bij een lage belasting kan natuurlijk wel de vraag worden gesteld of dit de kosten voor het opzetten en onderhouden van een virtuele loket (al) rechtvaardigt.
- *waar bezoekers in zijn geïnteresseerd;*
Van iedere Web-pagina wordt aangegeven hoe vaak deze in een bepaalde tijdspanne is geraadpleegd. In zekere zin is dit een indicator voor de vraag van de gebruikers. Onderwerpen en diensten waarin de gebruikers niet zijn geïnteresseerd zullen minder vaak worden bekeken dan onderwerpen waar vraag naar bestaat.

Deze overzichten verschaffen geen informatie over de vraag of bezoekers kunnen vinden wat ze zoeken en of de wijze waarop ze uiteindelijk hun vragen

beantwoorden overeenkomt met de wijze waarop de makers van het systeem zich dat hadden voorgesteld. Daarvoor moet worden gekeken naar de paden die gebruikers volgen in de virtuele loket. Sommige programma's (WebTrend bijvoorbeeld) maken het mogelijk om de doorlopen paden zichtbaar te maken. Een pad is de opeenvolging van geraadpleegde pagina's. Aan een pad zoals dat door een gebruiker is gevolgd, is af te leiden wat deze zocht en ook of dat is gevonden.

Het analyseren van logbestanden vindt meestal plaats vanuit het perspectief van een commerciële Internet-site. Bedrijven maken gebruik van logbestanden om te achterhalen wanneer ze virtuele bezoekers hebben en waarin die zijn geïnteresseerd. De traditionele programmatuur is dan ook vooral ontwikkeld voor beantwoording van deze vragen. Vanuit OL2000 perspectief is het interessanter om te weten of (en hoe) gebruikers zelfstandig de weg kunnen vinden in een virtueel loket. Daarvoor zijn de bestaande instrumenten veel minder geschikt. Daarom hebben we voor dit handboek een programma ontwikkeld dat meer is toegesneden op beantwoording van de andere vragen.

Het programma Analyse

Een elektronisch loket bestaat in het algemeen uit een aantal pagina's waar de informatie en transactiemogelijkheden worden aangeboden (de doelpagina's) en een aantal pagina's die zijn bedoeld om door het systeem te navigeren. Deze navigatiepagina's bevatten bijvoorbeeld keuzelijsten (menu's) en verwijzingen naar andere pagina's. Ook als deze indeling minder scherp is te trekken, zullen er altijd pagina's zijn waar de bezoeker vooral blijft lezen, en pagina's waar de bezoekers zo snel mogelijk weer weg is. Het is uiteraard de bedoeling dat een navigatiepagina zodanig is opgezet dat de gebruiker zo snel mogelijk bij de relevante doelpagina's komt. Deze vormen namelijk het antwoord op de vragen van de gebruiker.

Het programma Analyse helpt bij het analyseren van de vraag bij welke pagina's de gebruikers hun tochten eindigen en hoe ze daar zijn gekomen. De werking van Analyse wordt uitgebreid beschreven op de CD-ROM. Hieronder volgt een korte indruk van wat het programma doet en wat het resultaat van de analyse is.

Wat doet het programma analyse

Analyse doorloopt een aantal stappen. In de eerste plaats worden de individuele tochten van gebruikers afgeleid uit het logbestand. Dat gebeurt door het bestand te splitsen in gebruikerssessies. Een sessie is de weg die één bezoeker door de Web-site heeft afgelegd.

Vervolgens wordt per sessie bepaald in welke pagina's de bezoeker het meest geïnteresseerd is. Dit zijn de doelpagina's.

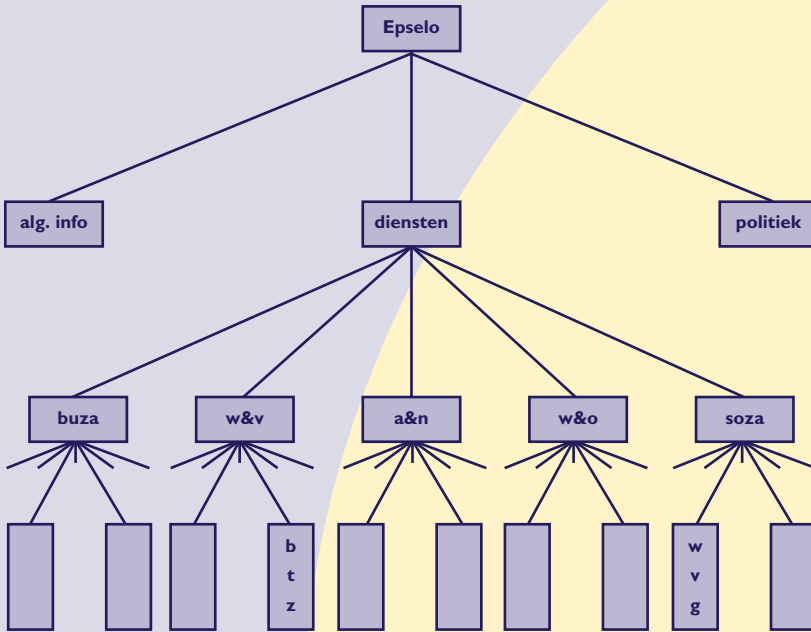
Alle doelpagina's worden vervolgens in een lijst gezet. Deze lijst kan door de beheerder van de Web-site bekeken en ingekort worden. Niet altijd zijn de pagina's die Analyse als doelpagina aanwijst ook de beoogde doelpagina's. Bovendien is het niet altijd noodzakelijk om alle doelpagina's in het onderzoek te betrekken. Enige selectie door de gebruiker van het analyseprogramma kan dus nodig zijn.

De volgende stap in Analyse is dat de geselecteerde doelpagina's alle paden vanaf de startpagina van de virtuele loket naar de doelpagina worden geïnventariseerd. Dat levert een lijst van mogelijke paden van start naar doel. Vervolgens wordt voor ieder pad aangegeven hoe vaak dat pad door de gebruiker is gevolgd. Hiermee wordt inzichtelijk op welke manier de gebruikers het virtuele loket gebruiken. Dat levert een verrijking op ten opzichte van de traditionele programma's die alleen inzicht geven in de mate van bezoek van individuele pagina's.

Uitgewerkt voorbeeld Analyse

Stel we hebben de gemeente Espelo met vijf gemeentelijke diensten: burgerzaken, wonen & verkeer, afval & natuurbeheer, welzijn & onderwijs en sociale zaken. De gemeente Espelo heeft een website ingericht die een natuurgetrouw beeld geeft van de gemeentelijke organisatie en als volgt is opgebouwd (zie figuur 4.4):

De homepage van de gemeente Espelo bevat een prachtige foto-collage dat een beeld geeft van het natuurgebied waarover de gemeente beschikt. Vanuit die homepage kan doorgeclickt worden naar een pagina met algemene informatie over de gemeente (inwonertal, middelen van bestaan, recreatiemogelijkheden), een pagina over de gemeentepolitiek (samenstelling gemeenteraad en portefeuilleverdeling binnen het college van burgemeester en wethouders) en een overzichtspagina van de gemeentelijke diensten. Vanuit die laatste pagina zijn de afzonderlijke pagina's van de hierboven genoemde gemeentelijke diensten bereikbaar en deze pagina's bevatten op hun beurt links naar de vanuit de betreffende dienst aangeboden producten. In figuur 4.4 zijn de producten bouwtoezicht (BTZ) en wet voorzieningen gehandicapten (WVG) aangegeven.



figuur 4.4 – opbouw website gemeente Espelo

Door een actief stimuleringsprogramma van de gemeente telt de gemeente Espelo relatief veel internet-gebruikers en uit onderzoek blijkt dat een groot deel van de bevolking, ook ouderen en gehandicapten, regelmatig via een eigen aansluiting of vanuit het wijkcentrum de gemeentelijke website bezoekt. De website is de afgelopen periode een belangrijke rol gaan spelen in de communicatie tussen de gemeente en haar burgers.

Gezien de opbouw van de website, moet een burger die iets meer wil weten van een bepaald product in drie keer doorclicken vanaf de gemeentelijke homepage bij het betreffende product aankomen (homepage => overzichtspagina diensten => betreffende dienst => betreffend product). Door in het programma Analyse alle product-pagina's als zogenaamde doelpagina's aan te merken kan eenvoudig nagegaan worden of deze product-pagina's makkelijk worden gevonden. Bij het product bouwtoezicht blijkt dat aan de hand te zijn; daar levert Analyse de volgende grafische weergave (figuur 4.5):

Doelpagina: /btz.html

- 1 /home.html
- 2 /diensten.html
- 3 /w&v.html
- 4 /btz.html



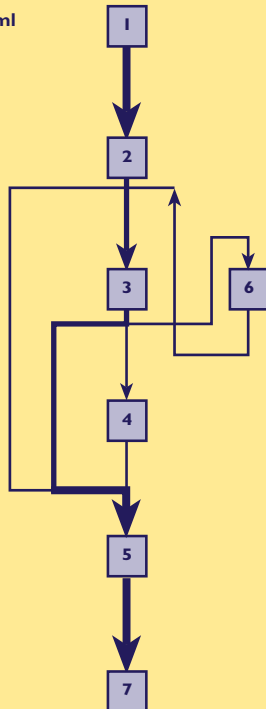
figuur 4.5 – uitkomst Analyse voor pagina over bouwtoezicht

Hieruit kan geconcludeerd worden dat de pagina met informatie over bouwtoezicht op een heel logische plaats te vinden is. Alle burgers die hier iets te zoeken hebben, klikken hier in één keer naartoe.

Uit hetzelfde Analyse-onderzoek blijkt echter dat dat met het product Wet voorzieningen gehandicapten (WVG) heel anders ligt. Dit product is ondergebracht bij de gemeentelijke sociale dienst, maar daar wordt het maar door een klein deel van de burgers direct verwacht, zo blijkt uit de grafische weergave van dit pad (figuur 4.6):

Doelpagina: /wvg.html

- 1 /home.html
- 2 /diensten.html
- 3 /w&v.html
- 4 /w&o.html
- 5 /soza.html
- 6 /btz.html
- 7 /wvg.html



figuur 4.6 – uitkomst Analyse voor pagina over wet voorzieningen gehandicapten

De dunne lijn links-buitenom geeft de burgers weer die inderdaad direct van de overzichtspagina van de gemeentelijke diensten (diensten.html) naar de pagina van de sociale dienst klikt en daarvandaan de pagina met informatie over de WVG bereikt. Het feit dat dit een dunne lijn is, geeft aan dat maar weinig mensen deze snelste weg kiezen. De hoofdstroom van de burgers (de dikste lijn in het schema) zoekt eerst bij de dienst wonen & verkeer alvorens naar de sociale dienst te klikken.

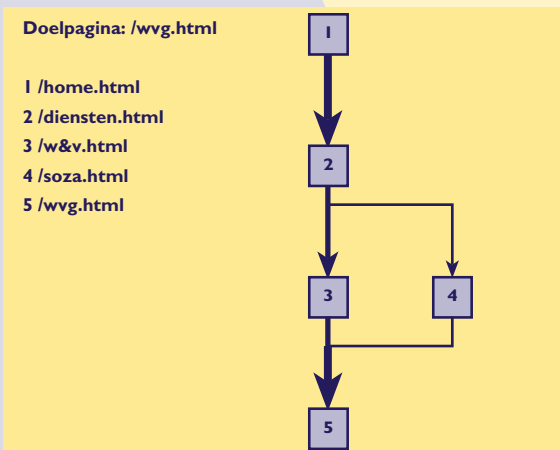
Wat daarbij opvalt, is dat een deel van de mensen die op zoek is naar de WVG-pagina eerst nog bij de dienst welzijn & onderwijs gaat kijken, alvorens naar de sociale dienst te gaan en een deel hoopt wijzer te worden bij het product bouwtoezicht (de lus aan de rechterkant van de grafiek). De WVG-pagina is kennelijk veel minder logisch ondergebracht op de website en er bestaat een redelijke kans dat een deel van de burgers die op zoek is naar deze pagina, deze in het geheel niet kan vinden. Dat laatste is echter niet vast te stellen, net zo min als met enquête onder de bezoekers van een fysiek loket antwoord is te krijgen op de vraag of er ook burgers zijn die het loket niet konden vinden.

De kans dat mensen de WVG-pagina niet kunnen vinden, is voor de gemeente Espelo voldoende redenen om maatregelen te nemen om de vindbaarheid te vergroten. Daartoe kan de gemeente:

1. op de overzichtspagina van de diensten bij de link naar de sociale dienst expliciet aangeven dat hier ook de WVG is te vinden;
2. op de pagina van de dienst wonen & verkeer een link aanbrengen naar de WVG-pagina;
3. op de pagina van het product bouwtoezicht een link aanbrengen naar de WVG-pagina.

In de twee laatste gevallen kiest de gemeente feitelijk voor een meer vraaggestuurde opzet van het website.

De gemeente besluit tot de tweede optie. Een jaar later blijkt niet alleen dat de WVG-pagina een stuk gemakkelijker is te vinden (zie figuur 4.7), maar ook dat er vaker een beroep op de WVG-gelden voor woningaanpassingen wordt gedaan. De vindbaarheid van de WVG-pagina is dus inderdaad vergroot en daardoor is niet alleen de vraaggeoriënteerde opzet van de website vergroot, maar ook het doelgroepbereik van de betreffende regeling.



figuur 4.7 – uitkomst Analyse voor WVG-pagina nadat een extra link is aangebracht vanuit de pagina van de dienst wonen & verkeer

De door Analyse opgeleverde informatie kan worden gebruikt om de volgende vragen te beantwoorden:

- *wordt het elektronische loket gebruikt zoals de ontwerper voor ogen stond?*
De ontwerper van het loket heeft bepaalde paden die gebruikers zullen volgen voor ogen. Analyse laat zien of gebruikers die paden ook werkelijk volgen.
- *zijn de meest gewilde pagina's ook bedoeld als de belangrijkste pagina's?*
Het gaat om de doelpagina's, daar is immers het antwoord op vragen van de gebruikers te vinden. De overzichten laten zien of deze pagina's wel worden bezocht.
- *komt de bezoeker bij deze pagina's op de manier zoals in het ontwerp bedoeld was?*
Niet alleen het bereiken van de juiste pagina's als antwoord op vragen van gebruikers is van belang, het is ook de bedoeling dat ze daar zonder veel omwegen komen.

De informatie die uit de overzichten van Analyse komen kunnen tot bijstellingen van de pagina- en website opmaak leiden. Als gebruikers paden volgen die volgens de ontwerpers niet gevolgd zouden moeten worden, dan zal de opbouw van het elektronische loket moeten worden aangepast om de gebruikers wel de gewenste paden te laten doorlopen.

Tenslotte

De analyse van elektronische loketten is lastig en staat nog in de kinderschoenen. We hebben in deze paragraaf aangegeven welke analyse met bestaande programma's kan worden uitgevoerd. Ook hebben we in het kort beschreven wat het op de CD-ROM bijgeleverde programma Analyse daaraan kan toevoegen.

Het instrument Analyse heeft de volgende kenmerken:

<i>Randvoorwaarden:</i>	virtueel loket op Internet
<i>Frequentie:</i>	periodieke analyse van de logbestanden
<i>Effectiviteit:</i>	redelijk
<i>Nulmeting:</i>	hoeft niet. Bij gebruik van 'Analyse' kunnen de effecten van een verandering in de navigatiestructuur van de virtuele loket inzichtelijk worden gemaakt als een nulmeting is verricht.
<i>Voordelen:</i>	aanwezigheid ICT hulpmiddel (Analyse), semi-automatische analyse, geen beslag op gebruiker virtuele loket
<i>Nadelen:</i>	interpretatie gegevens is veeleisend

5. Tevredenheid

5.1 Inleiding

Thema 3: Tevredenheid

doel

bepalen van de klanttevredenheid van bezoekers van het loket

kernvraag

voldoet de manier waarop we de vragen van bezoekers behandelen?

instrumenten

- * analyse van klachten/bezwaar- en beroepschriften*
- * klanttevredenheidsmonitor*
- * interne indicatoren voor klanttevredenheid*
- * tevredenheidsonderzoek elektronisch loket*

Een organisatie die de kwaliteit van de dienstverlening wil verhogen, probeert zo veel mogelijk van haar doelgroep te weten te komen om deze daarmee doelgerichter te kunnen bedienen. Door middel van vraaggeoriënteerd werken wordt daarbij gestreefd naar een zo volledig mogelijk dienstenpakket. Dergelijke vraagpatroon gestuurde, klantgerichte dienstverlening levert echter nog niet automatisch tevreden klanten op. Daarvoor is ook de kwaliteit van het contact tussen dienstverlener en klant van belang. De vraag 'Zijn de klanten tevreden met de manier waarop zij door ons worden behandeld?' is daarmee van belang

voor dit handboek. De kwaliteit van de dienstverlening kan worden verbeterd door de tevredenheid van de klanten te monitoren en adequaat te reageren wanneer nodig.

Klanttevredenheid is een ruim begrip. Klanten zijn bijvoorbeeld tevreden als ze krijgen wat ze willen. Een klant van een bakker is bijvoorbeeld tevreden als het gekochte brood lekker is. Het gaat daar om kwaliteiten van het eindproduct. Bij publieke dienstverlening draait het om meer dan het eindproduct. Een publieke dienstverlener kan namelijk niet altijd garanderen dat de klant krijgt waar zij om vraagt: niet iedere boom mag bijvoorbeeld worden gekapt. Wat in dat geval belangrijk is, is de vraag of de afnemer serieus wordt behandeld en dat voldoende uitleg wordt gegeven.

Bij geïntegreerde dienstverlening is daarnaast de vraag belangrijk of de geïntegreerde dienstverlening voldoende uit de verf komt. Belangrijk is dan bijvoorbeeld:

- achterhaalt de loketmedewerker de vraag achter de vraag (in de ogen van de klant)?
- worden samengestelde vragen integraal afgehandeld volgens de afnemer?
- is deze daar tevreden mee?

Dit soort vragen staat centraal in dit hoofdstuk. Het is echter lastig om ze los te zien van algemene vragen over klanttevredenheid. De instrumenten in dit hoofdstuk bevatten dan ook zowel aspecten die passen bij een ruime opvatting

over klanttevredenheid, als aspecten die zijn toegesneden op het oordeel van de afnemers over de mate waarin de geïntegreerde dienstverlening uit de verf komt. De uitkomsten van de verschillende instrumenten kunnen bijvoorbeeld aanleiding geven tot aanpassingen in de manier waarop loketmedewerkers met de afnemers omgaan of in de folders die beschikbaar zijn aan het loket.

Als een loket op basis van vraagpatronen werkt, maar de loketmedewerker de vraagpatronen als het ware alleen in zijn hoofd doorloopt, kunnen afnemers het idee hebben dat slechts een deel van hun probleem wordt opgelost. Het samen met de klant doorlopen van een vraagpatroon kan in dergelijke gevallen de tevredenheid van de klanten vergroten. Ze ervaren dan sterker dat hun hele vraag wordt bekeken.

5.2 De keuze van instrumenten

De kernvraag die in dit hoofdstuk centraal staat, is:

Zijn de klanten tevreden met de wijze waarop de geïntegreerde dienstverlening is geïmplementeerd?

De gereedschappen in dit hoofdstuk kunnen worden verdeeld in gereedschappen waarbij de klant het initiatief neemt om zijn (on)tevredenheid met de dienstverlening kenbaar te maken en gereedschappen waarbij de dienstverlener gericht onderzoek doet naar de klanttevredenheid. Tot de eerste groep behoort de analyse van bezwaar- en beroepschriften tegen besluiten van de gemeente of andere publieke dienstverleners en de analyse van klachten over de dienstverlening.

De groep gereedschappen waarbij de dienstverlener zelf onderzoek naar de klanttevredenheid doet omvat enquêtes over de kwaliteit van de dienstverlening, het meten van interne indicatoren (wachtijden, contactduur en doorlooptijd bijvoorbeeld) en het meten van de klanttevredenheid van de bezoekers van het elektronische loket.

De instrumenten die in dit hoofdstuk worden behandeld, zijn:

- | | | |
|--|---|---------|
| • analyse van klachten / bezwaar- en beroepschriften | → | (§ 5.3) |
| • klanttevredenheidsmonitor (via vragenlijst) | → | (§ 5.4) |
| • dienstverleningsmonitor (via interne indicatoren) | → | (§ 5.5) |
| • tevredenheidsonderzoek bij elektronisch loket | → | (§ 5.6) |

De keuze van instrumenten hangt af van allerlei factoren, zoals de hoeveelheid tijd en geld die gemoeid is met toepassing van een bepaald instrument. Een voorname factor is uiteraard ook het belang dat u hecht aan klanttevredenheid.

Het onderstaande overzicht typeert elk van de instrumenten op een aantal relevante kenmerken (zie hoofdstuk 2 voor toelichting op deze kenmerken). De klachtenmonitor/ombudsman is een instrument dat ook van belang is als u niet wilt monitoren. Klachten moeten hoe dan ook serieus worden genomen. Het ligt dan ook voor de hand om dit instrument als eerste, of in ieder geval, in te voeren. Een goede tweede kandidaat is de klanttevredenheidsmonitor, gevolgd door de indirecte klanttevredenheidsmonitor. Invoering van meting van de klanttevredenheid aan het elektronische loket heeft alleen zin als u een elektronisch loket (via internet) heeft.

Instrument zetten	waar in	ICT	frequentie variant	kosten mogelijk	papieren variant	ICT voorwaarde /hulpmiddel
klachtenmonitor/ Ombudsman	bij eigen afdeling	nee	permanent	laag	ja	
klanttevredenheidsmonitor	bezoekers loket	nee	incidenteel	redelijk	ja	ja
indirecte klanttevredenheidsmonitor	intern in de organisatie	nee	periodiek	laag	ja	
tevredenheidsmonitor elektronisch loket	webserver	ja	permanent	laag	nee	

De meeste instrumenten in dit hoofdstuk zijn betrekkelijk eenvoudig te implementeren en worden wellicht al binnen uw organisatie gebruikt. De kern van de instrumenten in dit hoofdstuk is het verzamelen, bijhouden en bewerken van oordelen over de dienstverlening en de baliecontacten. Dat gebeurt al bij veel dienstverlenende organisaties. We beschrijven een aantal instrumenten om het belang van aandacht voor klantoordelen nog eens te onderstrepen.

5.3 Klachtenmonitor

Een manier waarop burgers hun oordeel over de publieke dienstverlening geven is via klachten. Klachten hebben meestal betrekking op de behandeling van een klant; afspraak niet nagekomen, ruwe behandeling door balie-medewerker en dergelijke. Daarnaast bestaat er een mogelijkheid om ongenoegen met een besluit van de organisatie (bijvoorbeeld gemeente) kenbaar te maken: bezwaar en beroep. In het kader van monitoring van klanttevredenheid zijn vooral klachten interessant. Beroep en bezwaar hebben immers doorgaans alleen betrekking op de grondslag van een beslissing en niet op de vraag of het klantcontact goed verliep of dat de vragen van de klant integraal zijn afgehandeld.

Klachten over de dienstverlening zijn belangrijk. ‘Elke klacht is een gratis advies van de burger’, heet het in het Utrechtse project ‘Klagen = Goud’¹. Vaak worden klachten vooral opgevat als kritiek op het functioneren van organisatie of medewerkers. Een reactie is dan ook dat klachten niet welkom zijn. Dat kan ook anders. Klachten kunnen juist worden gezien als aanwijzingen voor verbeteringen, als kans dus. Het structureel oplossen van een klacht voorkomt dat soortgelijke klachten in de toekomst worden geuit. Daarin zit het voordeel van serieuze klachtenafhandeling.

De omslag van ‘klacht = kritiek’ naar ‘klacht = advies’ vergt een verandering in denken binnen de hele organisatie, van (bestuurlijke) top tot uitvoeringsniveau. Alle betrokkenen moeten overtuigd zijn van het nut van het bestuderen van klachten ten behoeve van kwaliteitsverbetering van de dienstverlening. Het heeft geen zin dat loketmedewerkers de opvatting hebben dat klachten (ook) adviezen zijn, terwijl het middenkader ze vooral opvat als klacht tegen een medewerker. Acties van loketmedewerkers werken dan tegen henzelf.

Het gebruik van klachten als monitoringinstrument om de dienstverlening te verbeteren is betrekkelijk eenvoudig. We beschrijven in deze paragraaf een aantal randvoorwaarden en tips die u kunnen helpen bij het implementeren van deze ‘monitor’.

Voor klachten moeten oplossingen worden gezocht die zowel de individuele klager als de klanten in het algemeen helpen. Naast afhandeling van de klacht moet dus ook worden bekeken wat de klacht te betekenen heeft voor de dienstverlening in een breder perspectief. Met name de tweede stap, het veralgemeniseren van de klacht, is waar dit monitoringinstrument om draait. Voor de individuele klager is dat laatste weinig interessant. Hij zal een oplossing willen voor z’n concrete klacht. Beide perspectieven zijn belangrijk.

Voorbeeld: klacht = gratis advies

Een klacht van een allochtone bewoner over de afhandeling van zijn verzoek tot kwijtschelding van gemeentelijke belastingen bleek voort te komen uit onduidelijkheid in een folder. De klager kreeg zijn kwijtschelding en de tekst van de folder is opnieuw in het Turks vertaald, waardoor ook anderen zijn geholpen.

¹ D. Overkleef, Klagen = Goud, Ministerie van Binnenlandse Zaken

Verlagen van drempels

Een voorwaarde om klachten als instrument voor kwaliteitsverbetering van de dienstverlening in te zetten, is uiteraard de beschikbaarheid van klachten. Deze zijn alleen beschikbaar als er iets te klagen (en dus te verbeteren) valt en mensen ook daadwerkelijk klachten indienen. Dat doen ze in het algemeen alleen als ze het idee hebben dat klagen zin heeft. Als de indruk bestaat dat klagen toch geen zin heeft, zien veel mensen af van de stap naar uiting van de klacht. U zult daarom een houding moeten uitstralen van een klantgerichte organisatie die klachten en suggesties serieus neemt.

De vervolgstap is het zo veel mogelijk verlagen van de drempels om klachten in te dienen. Eenvoudige maatregelen die daartoe genomen kunnen worden, zijn:

- het plaatsen van een klachten- of ideeënbuis bij de loketten, bij voorkeur op een duidelijke plaats bij de uitgang;
- het bijvoegen van klachtenformulieren (met gratis antwoordnummer) bij schriftelijke correspondentie met een klant;
- het introduceren van een - bij voorkeur gratis - klachtenlijn en het uitgebreid bekendheid geven aan het bestaan van die lijn;
- het duidelijk vermelden van de voor de geleverde dienst verantwoordelijke persoon of afdeling.

Een verdere verlaging van de 'klaagdrempel' wordt verkregen door voorbedrukte klachtenformulieren te gebruiken. Klachtenformulieren met standaardkopjes en aankruisvakjes hebben zowel voor de klant als voor uzelf voordelen boven vormvrije klachten, zoals:

- Het invullen en daar waar nodig aanvullen van een formulier is eenvoudiger dan het volledig zelf bedenken van de klacht.
- De rubrieken en kopjes op het formulier zetten de klant aan tot denken over de (problemen bij de) dienstverlening. Ze werken als ideeëngenerator.
- De verwerking van eenvoudige klachten kan sneller omdat ze overzichtelijker zijn dan het geval zou zijn bij volledig open formuleringen.

Mogelijke standaardrubrieken voor een klachtenformulier zijn:

- *bereikbaarheid, toegankelijkheid, openingstijden, aantal loketten en*
- *andere voorzieningen, wachttijden, wachtruimte, privacy*
- *de wijze van behandeling (aan de balie of in andere vorm van contact)*
- *de procedures en de informatieverstrekking over het vervolgtraject.*
- *het resultaat van de afhandeling (bijv. van aanvraag)*

Afhandeling van klachten

De klachten moeten vlot en zorgvuldig worden afgehandeld en de klager moet de resultaten zien. Voor de dienstverlener volgt de stap van het benutten van de klacht als advies ter verbetering. De stappen die vanaf het binnenkomen van een klacht worden doorlopen zien er globaal als volgt uit:

- Onderzoek of de klacht gegrond is. Als dat niet het geval is, laat de klager dit dan direct weten.
- Handel, indien mogelijk, de klacht direct af en bericht de klager over het resultaat.
- Als de klacht niet direct is af te handelen, bericht de indiener van de klacht dan dat de klacht in behandeling is genomen, wat het vervolgtraject is en wanneer de oplossing te verwachten is. Zoek een oplossing voor de klacht en deel het resultaat mee aan de indiener.

Klachten en monitoring

Voor de indiener van de klacht is hiermee het verhaal afgelopen. Voor de organisatie begint het pas. De volgende stappen vormen de kern van de klachtenmonitor als monitoringinstrument.

- Ga na of de klacht een incident is, of dat deze wijst op een structureel probleem. Ga daartoe na of eerder over hetzelfde probleem klachten zijn binnengekomen. Verplaats uzelf in de rol van de klager en ga na hoe u tegen de situatie aan zou kijken. Stel uzelf op als kritische klant.

Afnemers zijn (helaas) gewend aan gefragmenteerde dienstverlening. Veel mensen vinden het 'gewoon' dat ze bij verschillende loketten moeten zijn voor de aansluiting van nutsvoorzieningen en inschrijven in de gemeente. Er is maar één klacht nodig om te bedenken dat dit inderdaad anders kan: breng alle diensten met betrekking tot vestiging in de gemeente bij elkaar in één loket. De ene klacht wijst op een structureel probleem.

- Stel de problemen die niet wijzen op een incident aan de orde in het (afdelings)overleg van de betrokken afdeling en zoek daar naar oorzaken en oplossingen.

Een klacht van een allochtone burger over een beslissing die voort blijkt te komen uit problemen met de Nederlandse taal kan aanleiding geven om onder de loketmedewerkers te inventariseren hoe groot het taalprobleem is voor allochtone afnemers. Meer folders en formulieren in veel voorkomende talen kan een uitkomst bieden.

Telefonisch doorverbinden tot 'afbreken er op volgt' is in veel organisaties geen onbekend verschijnsel. In het werkoverleg kan naar aanleiding van een klacht discussie ontstaan over hoe telefoontjes van klanten moeten worden behandeld, zonder dat de telefoontjes wegvallen of mensen eindeloos worden doorverbonden.

Denk bijvoorbeeld aan het voor de klant overnemen van het probleem en het terugbellen van de klant als u de organisatie heeft doorgebeld ter oplossing van het probleem.

- Verwerk de bevindingen in concrete werkinstructies, memo's of richtlijnen. Schets daarbij zowel het probleem, de achtergrond als de oplossing. Door de context van een maatregel te schetsen, bereikt u dat de oplossing beter blijft hangen.

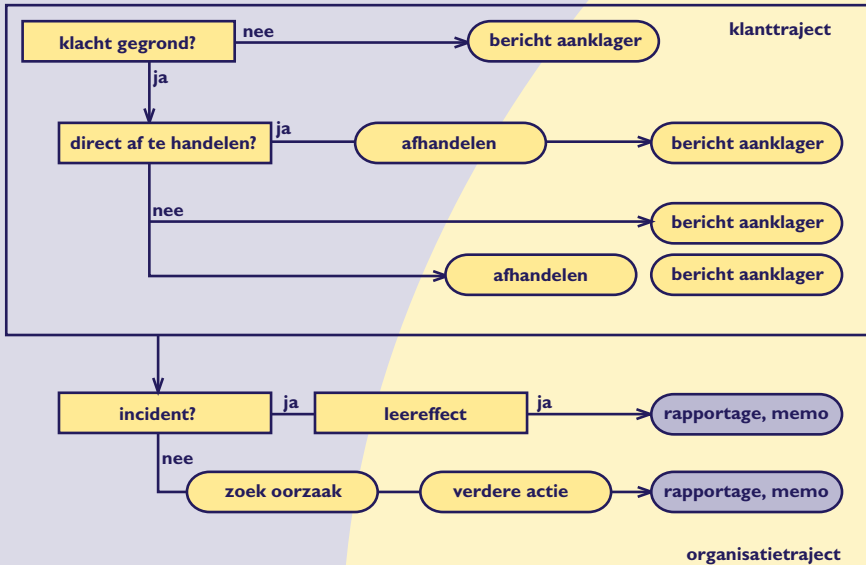
Een klacht van een oudere bewoner over de 'brutale' wijze waarop zijn telefoontje verschillende malen is doorgeschakeld zonder dat hij zijn verhaal kwijt kon, geeft aanleiding tot een memo onder de titel:

'Ik verbind u door ... Nee, juffrouw luistert u eens!' waarin de wijze waarop de medewerkers van de verschillende afdelingen met telefoontjes omgaan onder de loep worden genomen en waarin aanbevelingen voor telefonische afhandeling worden gegeven.

- Probeer in een later stadium te achterhalen of de klacht adequaat is omgezet in betere dienstverlening. U kunt onder loketbezoekers de vraag voorleggen of ze zich kunnen vinden in de oorspronkelijke klacht. Als klanten het probleem niet (meer) zien, heeft u het adequaat opgelost.

Nadat meerdere Turkstalige folders opnieuw onder de loep zijn genomen, kunt u ze onder een steekproef van Turkse afnemers voorleggen en onderzoeken of ze beter voldoen dan de oorspronkelijke.

Bovenstaande stappen kunnen als volgt schematisch worden weergegeven:



Keerzijde

Laagdrempeligheid en onmiddellijke afhandeling van klachten zijn betrekkelijk eenvoudig te realiseren door de klachtenintake en -afhandeling bij de betreffende afdelingen te plaatsen. Zo kan dagelijks de klachtenbus worden geleegd en verwerkt. Deze integratie van klachtenintake en afhandeling heeft ook nadelen:

- Het is voorstelbaar dat een burger vreest dat een klacht zijn zaak bij dezelfde afdeling zal schaden. Vanuit dat perspectief kan het voor een klager wenselijk zijn de klacht in betrekkelijke anonimiteit in te kunnen dienen. Daarvoor is het instellen van een ombudsman, zie hieronder, een geschikte oplossing.
- Daarnaast werkt integratie van de klachtenafhandeling binnen de vakafdelingen versnippering van de klachtenbehandeling in de hand. Het is een uitdaging om tot een eenduidige klachtenafhandeling te komen als iedere vakafdeling belast is met de intake en afhandeling van klachten over die afdeling.

Ombudsman (m/v)

De klachtenafhandeling zoals die hiervoor is beschreven heeft vooral betrekking op relatief 'lichte' problemen in de dienstverlening. In gevallen waarin een klant zich onredelijk of onzorgvuldig behandeld voelt is het verstandig de klachten te laten behandelen door een onafhankelijke instantie of functionaris: een ombudsman. De ombudsman moet kunnen opereren vanuit een beeld van volstrekte belangeloosheid, onpartijdigheid en onafhankelijkheid

van de betreffende publieke organisatie(s). De klagers moeten vertrouwen hebben in een voor hen bevredigende en zorgvuldige afhandeling van hun klachten. De ombudsman moet over voldoende bevoegdheden beschikken om klachten daadwerkelijk op te (laten) lossen.

Een belangrijke voorwaarde voor het succesvol kunnen opereren van een ombudsman is uiteraard dat de burgers op de hoogte zijn van zijn bestaan. De gemeentegids, de officiële advertentie-pagina van de gemeente, en publieksfolders moeten daarom een opmerking bevatten over de ombudsman en hoe deze is te bereiken.

De ombudsman kan een rol spelen in het licht van monitoring. De ombudsman zal bij binnenkomende klachten dan niet alleen naar de concrete klacht moeten kijken, maar ook moeten onderzoeken of het gaat om een incident of onderliggend probleem, net als hierboven is aangegeven voor 'gewone' klachtenafhandeling.

Daarnaast zal een rapport van de ombudsman over een klacht met betrekking tot uw afdeling aanleiding moeten zijn om binnen de eigen organisatie het stappenplan dat eerder in deze paragraaf is geschetst te doorlopen.

Het instrument 'Klachtenmonitor' heeft de volgende kenmerken:

<i>Randvoorwaarden:</i>	een cultuur waarin klachten niet als kritiek maar als advies worden opgevat
<i>Frequentie:</i>	permanente monitor
<i>Effectiviteit:</i>	hoog
<i>Nulmeting:</i>	niet nodig
<i>Voordelen:</i>	eenvoudig te realiseren
<i>Nadelen:</i>	gevoelig voor incidenten

5.4 Klanttevredenheidsmonitor



De ervaring van bezoekers met concrete contacten aan het loket is een belangrijke bron voor de verbetering van de kwaliteit van de dienstverlening in de front office. Daarbij gaat het vooral om de vraag wat de klanten van de dienstverlening vinden en welke knelpunten ze daarin ervaren. Bij geïntegreerde dienstverlening is een belangrijke vraag of de klanten de geïntegreerde dienstverlening ook zo ervaren, met andere woorden, of geïntegreerde dienstverlening meerwaarde heeft boven gefragmenteerde dienstverlening. De klant moet als het ware met meer naar huis gaan dan waarop hij had gerekend en daar ook nog tevreden mee zijn.

De wijze van contact tussen afnemer en loketmedewerker is bij geïntegreerde

dienstverlening in de front office van groot belang. De loketmedewerker moet de 'vraag achter de vraag' achterhalen en deze vervolgens oplossen.

Het is voor een loketmedewerker moeilijk zelf vast te stellen wat klanten vinden van het klantcontact. Voor een deel blijkt dat uiteraard uit de manier waarop gesprekken verlopen. Maar de vaststelling van het oordeel van de klant over het klantcontact via directe vragen aan de klant zelf levert een beter beeld op. Daar richt de klanttevredenheidsmonitor zich op.

De klanttevredenheidsmonitor bestaat uit een aantal vragenlijsten die verschillende aspecten van het klantcontact meten. De vragenlijsten zijn eenvoudig in te zetten en geven in korte tijd een indicatie waar problemen zitten in de geïntegreerde dienstverlening aan de balie. De vragenlijsten zijn verwerkt in een computerprogramma dat op de CD-ROM staat die bij dit handboek is gevoegd. Het programma kan worden gebruikt om de vragenlijst af te nemen en om de gegevens te verwerken tot grafieken en tabellen. Daarnaast biedt het de mogelijkheid om eigen vragenlijsten te maken die eveneens kunnen worden verwerkt.

Opzet en uitvoering

Als u de tevredenheidsmonitor wilt inzetten, kunt u als volgt te werk gaan:

- Bepaal op basis van de vragenlijsten in bijlage 4 welke aspecten van de geïntegreerde dienstverlening u wilt meten. Naast een lange vragenlijst die alle aspecten bestrijkt, zijn er een drietal kortere die zich richten op:
 - 1 *Het oordeel over de wijze waarop de geïntegreerde dienstverlening uit de verf komt.*
Hierin zijn vragen opgenomen over de mate waarin de klant zijn verhaal kwijt kan, of de loketmedewerker de vraag verbreedt naar aanverwante vragen, of deze integrale oplossingen heeft geboden en dergelijke (vragenlijst integratie).
 - 2 *Het oordeel over de interactie met de loketmedewerker.*
Deze vragenlijst draait om de perceptie van de afnemer over het gesprek zelf. Is de klant prettig geholpen, kwam er uit wat hij verwachtte, was de loketmedewerker voldoende duidelijk en dergelijke. Centraal staat of het baliepersoneel voldoende is uitgerust om zijn of haar taak adequaat te vervullen (vragenlijst baliepersoneel).
 - 3 *Een quick-scan over de kwaliteit van het contact.*
Op basis van een zevental stellingen geeft de klant een oordeel over het contact in z'n geheel (vragenlijst kort).
Uiteraard kunt u, met behulp van de elektronische versie van de lijsten, die op de CD-rom zijn bijgeleverd, ook zelf uw vragenlijst samenstellen.
- Bepaal op basis van bijlage 5 hoe vaak u het onderzoek wilt uitvoeren en hoeveel loketbezoekers u wilt enquêteren. Doorgaans zal een frequentie van

2 à 3 maal per jaar voldoende zijn om verschuivingen in het oordeel van afnemers helder vast te stellen.

- Bepaal hoe lang u de meting wilt uitvoeren. U kunt denken aan een dag, een paar dagen of een week lang zo veel mogelijk of een steekproef van loketbezoekers ondervragen.
- Zorg voor enquêteurs en laat deze met proefinterviews wennen aan de vragenlijst, het benaderen en ondervragen van afnemers en het enquêteprogramma.
- Voer de enquêtes uit. De enquêteurs kunnen de loketbezoekers na afloop van hun loketbezoek vragen plaats te nemen aan een tafel met PC om daar te worden ondervraagd. Een andere mogelijkheid is gebruik maken van enquêteurs voorzien van een laptop aan een sta-balie. Eventueel kan u de loketbezoekers zelfstandig de enquête laten invullen.
- Laat het programma na afloop van het onderzoek de onderzoeksdata in grafieken en tabellen uitdraaien.
- Analyseer de gegevens en trek conclusies.

Deze laatste stap is uiteraard waar het om draait, maar is tevens de stap waar lastig adviezen over zijn te geven. Een aantal suggesties die u kunt gebruiken bij de analyse:

- Zoek in eerste instantie naar uitschieters naar boven en naar beneden. Vraag u af waarom een bepaalde vraag erg positief of negatief scoort en stel vast of u er iets aan moet doen.

Als de vraag of een loketmedewerker de vraag verbreedt, slecht scoort, terwijl de vraag of de afnemer vindt dat dit had moeten gebeuren hoog scoort, is de analyse niet lastig. De loketmedewerkers zullen dan meer moeten doen om de vraag achter de vraag te achterhalen. Hiervoor kan scholing nodig zijn.

- Breng vragen met elkaar in verband. U kunt dit doen door het maken van kruistabellen. Dit levert een tabel op met op de ene as een bepaalde vraag, bijvoorbeeld algemeen oordeel, en op de andere as een andere vraag, bijvoorbeeld 'kon u uw verhaal kwijt'.

Uit de kruistabel leeftijd/tevredenheid blijkt bijvoorbeeld dat ouderen meer tevreden zijn met de dienstverlening dan jongeren. Dat kan aanleiding zijn te bekijken in hoeverre de wijze van te woord staan van jongeren moet worden aangepast. Het kan echter ook zijn dat jongeren vaker 'nee' als antwoord krijgen, bijvoorbeeld omdat ze voor bepaalde regelingen niet in aanmerking komen. In dat geval schort er misschien iets aan de voorlichting met betrekking tot regelingen. Inhoudelijke analyse van de taken moet dat uitwijzen.

- Zoek naar combinaties van vragen die het slecht doen. Is zowel een specifiek oordeel als het totaal oordeel negatief dan is dat aanleiding om te zoeken naar een oorzaak van de ontevredenheid.

Deze aanwijzingen zijn zeker niet uitputtend. Het interpreteren van onderzoeksresultaten uit enquêtes is lastig. Roep bij twijfel de hulp in van (externe) deskundigen, zoals een afdeling onderzoek en statistiek.

Door de metingen periodiek te herhalen is het mogelijk veranderingen waar te nemen in de tijd. In principe mag de score op een bepaalde vraag niet teruglopen. Als dat wel het geval is, is dat een aanwijzing om uit te zoeken waardoor de verandering wordt veroorzaakt. Gesprekken met afnemers zijn daarvoor een geschikt instrument.

Het instrument ‘klanttevredenheidsmonitor’ heeft de volgende kenmerken:

<i>Randvoorwaarden:</i>	middelen voor het afnemen van een vragenlijst
<i>Frequentie:</i>	incidentele monitor
<i>Effectiviteit:</i>	redelijk
<i>Nulmeting:</i>	gewenst
<i>Voordelen:</i>	geeft een representatief en betrouwbaar beeld van de klanttevredenheid
<i>Nadelen:</i>	arbeidsintensief

5.5 Dienstverleningsmonitor

De tevredenheidsmonitor is bedoeld om de dienstverlening aan het loket te monitoren. Het richt zich op bezoekers van het loket. Het is ook mogelijk om aanwijzingen over tekortkomingen in de front-office dienstverlening te verzamelen zonder een direct beroep te doen op de bezoekers van het loket. We maken in dat geval gebruik van indirecte indicatoren. Hierop richt de dienstverleningsmonitor zich. De indirecte indicatoren meten niet de klanttevredenheid zelf, maar factoren die de klanttevredenheid (mede) bepalen. Wachtrijlengte is zo'n indirecte indicator. De lengte van de wachtrij is van invloed op de klanttevredenheid. Het monitoren van de wachtrijlengte levert dus signalen op voor verbeteringen in de dienstverlening, bijvoorbeeld meer loketten instellen.

Waarom meten via indirecte indicatoren

Redenen om via indirecte indicatoren gegevens over de klanttevredenheid en de kwaliteit van de dienstverlening te verzamelen zijn:

- *interviewen of enquêteren van klanten is arbeidsintensief en betrekkelijk duur;*
- *frequent enquêteren van klanten kan irritatie oproepen, er bestaat een onderzoeksmoeieid onder burgers;*
- *de betrouwbaarheid van antwoorden is niet gegarandeerd: respondenten geven voor een deel sociaal wenselijke antwoorden en kunnen bovendien bang zijn dat de antwoorden negatieve gevolgen hebben voor de afhandeling van hun geval;*
- *indirecte indicatoren zijn betrekkelijk eenvoudig te verzamelen, ze worden in veel gevallen hoe dan ook verzameld. Denk aan het aantal cliëntcontacten. Deze zijn te achterhalen door bijvoorbeeld het aantal dossiers, of formulieren vast te stellen;*
- *de gegevens worden over alle periodes, en niet slechts met steekproeven, bijgehouden; de gegevens zijn altijd onderling vergelijkbaar en niet afhankelijk van verschillende interpretaties van geïnterviewde bezoekers.*

Frekwente monitoring

Indirecte indicatoren hebben alleen betekenis door vergelijking. Dat een afdeling 1500 aanvragen heeft verwerkt in 1997 zegt weinig. Als diezelfde afdeling in het jaar ervoor 2500 aanvragen heeft verwerkt, is het zinvol om te kijken waar dat verschil door komt. De oorzaak kan zijn dat er minder aanvragen waren, maar ook dat er vertragingen in de uitvoering waren, bijvoorbeeld door een hoog ziekteverzuim.

Cijfers moeten door de tijd met elkaar worden vergeleken en bij veranderingen moet worden onderzocht hoe het verschil is te verklaren en of dat iets met de kwaliteit van de dienstverlening heeft te maken.

Indicatoren

In principe leent ieder aspect waarover cijfers zijn te verzamelen zich voor monitoring. Het verloop van de cijfers door de tijd geeft aanwijzingen of de dienstverlening opnieuw moet worden gezien. Of bepaalde gegevens interessant zijn om gericht bij te houden en te onderzoeken hangt af van de relatie van die cijfers met klanttevredenheid en kwaliteit van dienstverlening. We geven hier een aantal ideeën voor bruikbare indicatoren. Uiteraard zijn veel meer indicatoren denkbaar. Denk daarbij vooral ook aan de gegevens die kunnen worden ontleend aan informatiesystemen binnen uw organisatie. Die gegevens zijn zonder veel moeite beschikbaar. In bijlage 1 worden daarvoor enkele suggesties gedaan.

Productiecijfers

Het meest duidelijk zijn de ‘productiecijfers’. Hiermee bedoelen we gegevens die betrekking hebben op de geleverde producten of diensten. Deze gegevens zijn eenvoudig aan het loket te turven of te onttrekken uit de verschillende informatiesystemen die in de front-office worden gebruikt.

Voorbeelden van productiecijfers en de conclusie die uit veranderingen daarin kan worden getrokken zijn:

- *aantal cliënten dat beroep doet op meerdere producten of clusters van producten.
Een toename van het aantal cliënten dat zowel een beroep op de bijstand als op bijzondere bijstand doet kan een indicator zijn van de mate waarin voorlichting werkt.*
- *duur van de gesprekken
Een toename van gespreksduur kan duiden op een verschuiving van routineklussen aan het loket naar ingewikkelder intake-gesprekken.*

Klachten als bron

De aantallen klachten en bezwaarschriften kunnen ook als indicator voor problemen in de dienstverlening worden gebruikt. Het gaat hier dus niet om de inhoud van klachten/bezwaarschriften (die kwamen in paragraaf 5.3 aan de orde), maar om de aantallen die binnenkomen. Een forse toename van klachten/bezwaarschriften kan een indicatie zijn voor verstoorde verhouding met balie medewerkers, ten onrechte gewekte verwachtingen en/of misverstanden en communicatiestoornissen.

Loket als bron

Een derde bron van indirecte indicatoren die we onder de aandacht willen brengen heeft betrekking op de verrichtingen van loketmedewerkers.

- een groot personeelsverloop en een hoog ziekteverzuim kunnen een indicatie zijn dat er iets schort aan de organisatie van de dienstverlening;
- in het geval van een niet volledig geïntegreerd loket vormt het aantal loketten dat door een loketmedewerker geraadpleegd moet worden, met betrekking tot één cliënt of complexe vraag, een indicatie voor een te lage efficiency.

Ook de deskundigheid van balie medewerkers is een factor die de klanttevredenheid beïnvloed. De deskundigheid van de balie medewerkers is indirect uit allerlei factoren af te leiden:

- het aantal keren dat een loketmedewerker een dossier van een collega overneemt
- het aantal keren dat een loketmedewerker ondersteuning vraagt in verband met het gebruik van het computersysteem

- het aantal keren dat een loketmedewerker inhoudelijke ondersteuning vraagt bij back office (kan indicator zijn voor ontoereikende scholing)
- het aantal zoekacties in het computersysteem per medewerker, in relatie tot het aantal aangeboden producten
- het aantal verwijzingen door een loketmedewerker
- het aantal verwijzingen naar een loketmedewerker (zijn er verwijzingen op naam: kan indicatief zijn voor dienstverlening door die medewerkers, of voor onvoldoende bekendheid van andere medewerkers)

Met name bij deze laatste verzameling indicatoren moet nog eens benadrukt worden dat het bij klanttevredenheid niet gaat om het uitdelen van rapportcijfers, maar om het verzamelen van concrete aanbevelingen voor verbetering van de kwaliteit van dienstverlening.

Het instrument ‘dienstverleningsmonitor’ heeft de volgende kenmerken:

<i>Randvoorwaarden:</i>	betrouwbare informatiebronnen
<i>Frequentie:</i>	periodieke monitor
<i>Effectiviteit:</i>	redelijk
<i>Nulmeting:</i>	essentieel
<i>Voordelen:</i>	vergt geen aparte gegevensverzamelingen
<i>Nadelen:</i>	de informatie laat zich op veel manieren interpreteren

5.6 Tevredenheidsonderzoek elektronisch loket

Internet speelt een steeds grotere rol in de publieke dienstverlening. Veel dienstverleners presenteren al informatie over zichzelf, zoals openingstijden en wie-wat-waar gegevens via hun Web-site. In een aantal gevallen wordt via internet informatie geboden over het product- en dienstenassortiment en in sommige gevallen kan zelfs worden gesproken van een elektronisch loket. Het elektronische loket maakt deel uit van de totale dienstverlening en is daarmee onderdeel van de front-office. De klanttevredenheid over de elektronische front-office laat zich monitoren. De verkregen informatie kan worden gebruikt om het elektronische loket te verbeteren.

Het oordeel over het elektronische loket kan betrekking hebben op verschillende aspecten:

- is het elektronische loket handig in gebruik, bevat het (grove) ontwerpfouten?, etc.
- biedt het elektronische loket relevante en adequate informatie, informatie waar de klant wat aan heeft?
- wordt de klant correct behandeld?

De tevredenheid van gebruikers van het elektronische loket kan op verschillende manieren worden gemeten, analoog aan wat eerder in dit hoofdstuk is beschreven. We kunnen ook hier weer een onderscheid maken tussen methoden waarbij de klant (gebruiker) het initiatief neemt en methoden waarbij het initiatief van de dienstverlener uitgaat. In het eerste geval verricht de gebruiker handelingen om zijn reactie op het gebodene kenbaar te maken. In het tweede geval benadert de dienstverlener de gebruiker met een vragenlijst.

Spoorzoeken

Een derde methode werkt buiten het zicht van de gebruiker: de analyse van de logbestanden. De sporen die de bezoeker van een elektronisch loket achterlaat in de logbestanden van het loket zegt indirect iets over de tevredenheid van die bezoeker. Iemand die na het benaderen van een pagina afhaakt heeft wellicht niet gevonden wat hij zocht. Iemand die bijna alle pagina's heeft bezocht is misschien ook wel niet tevreden, bijvoorbeeld omdat niet te vinden was wat hij zocht. Analyse van de logbestanden, analoog aan wat in paragraaf 4.6 is beschreven, kan hier inzicht in geven. We gaan er hier niet verder op in.

De gebruiker als initiatiefnemer

Een eenvoudige manier om terugkoppeling van gebruikers mogelijk te maken is het opnemen van een e-mail adres van de beheerder van het elektronische loket onderaan de internet-pagina's. Dit komt in wezen overeen met het vermelden van een correspondentie- adres op folders en formulieren. De drempel om hier als gebruiker gebruik van te maken zijn betrekkelijk hoog, er moet immers een brief(je) worden geschreven met daarin een suggestie of klacht over het gebodene. Het zijn dan ook voornamelijk klachten en aanwijzingen over fouten en foutjes die op deze manier worden gesignaleerd. Voor deze vorm van terugkoppeling gelden dezelfde regels als voor klachten (paragraaf 5.3): zorg dat u de klager een bedankbriefje stuurt waarin u aangeeft wat met de opmerking wordt/is gedaan.

Als u de bruikbaarheid van de inhoud van het elektronische loket wilt meten, is het zinvol om gerichte terugkoppeling op de inhoud te bieden. Stel op iedere informatie pagina een vraag als: 'Bent u geholpen met de informatie op deze pagina?'. Voorzie deze vraag van standaard antwoordcategorieën (ja, nee) of (ja, nee, weet niet). De gebruiker kan een reactie geven door het gewenste antwoord aan te klikken. Een programmaatje op de server verwerkt de antwoorden tot overzichten. Deze manier van terugkoppeling heeft een aantal specifieke problemen waar u rekening mee moet houden:

1. De reactie van gebruikers is vrijwillig, veel mensen reageren daardoor niet. Het meedoen met het onderzoek kan enigszins worden 'afgedwongen' (zie bijvoorbeeld de 'technical support pages' van de Netscape-browser

(<http://help.netscape.com>).

- De antwoorden zijn soms lastig te interpreteren. 'Nee' als antwoord kan namelijk van alles betekenen: 'nee, de informatie is waardeloos', 'nee, dat wist ik al', 'nee, ik ben door de slechte opbouw van de web-site op de verkeerde plaats gekomen'. De vraag moet ter voorkoming van interpretatieproblemen zorgvuldig worden geformuleerd. De vraagstelling hangt af van wat u over de pagina wilt weten.

Suggesties voor vragen zijn

- *Is deze pagina duidelijk?*
- *Bent u geholpen met de informatie op deze pagina?*
- *Biedt deze pagina het antwoord op uw vraag? (als er een duidelijke vraag-antwoord structuur is)*
- *Heeft de pagina te maken met waar u naar op zoek bent? (alleen zinvol als bekend is wat de vorige pagina was waar de gebruiker geweest is)*

Interpretatie van gegevens

De interpretatie en conclusies die u uit de gegevens kunt trekken, hangt uiteraard sterk af van de wijze waarop u de gebruikers laat reageren. We geven u wat suggesties:

- Als u een vraag opneemt over de duidelijkheid van een pagina geven de antwoorden inzicht in de vraag of gebruikers begrijpen wat op de pagina staat. Als een meerderheid (in sommige gevallen zelfs minder) vindt dat een pagina niet duidelijk is, zou dat aanleiding moeten zijn om de pagina opnieuw inhoudelijk te bezien.
- Als de vraag 'bent u geholpen met de informatie op deze pagina?' is opgenomen EN u weet met welke vraag de gebruiker op die pagina is gekomen, zeggen de antwoorden van gebruikers iets over de adequaatheid van de vraag-antwoordcombinaties. Als veel gebruikers vinden dat ze met één of meer antwoorden niet geholpen zijn kan dat komen doordat de vragen tot verkeerde antwoorden leiden of doordat de antwoorden inhoudelijk niet voldoende zijn. Het eerste kunt u vast stellen door de vraag-antwoordcombinaties opnieuw te bekijken. Het tweede punt is vast te stellen door inhoudelijk te kijken naar de antwoordpagina's.

Voorbeeld: onroerende zaakbelasting

Een web-pagina over de producten van de bouw- en milieudienst bevat de verwijzing WOZ. Deze verwijst naar een pagina waar wordt aangegeven hoe een bezwaarschrift moet worden ingediend tegen de aanslag Wet onroerende zaakbelasting. Veel gebruikers geven over deze pagina aan dat ze daarmee niet zijn geholpen. Een verklaring kan zijn

dat de gebruikers op zoek zijn naar informatie over wat de WOZ inhoudt en hoe de hoogte van de WOZ aanslag wordt bepaald.

Inhoudelijke herziening van pagina's kan uiteraard ook belangrijke verschuivingen in de antwoorden teweeg brengen. Het is dan ook zinvol om voorafgaand aan de wijziging de gegevens te bekijken en dat te herhalen een tijd na de wijziging. Als het goed is moet het aantal negatieve antwoorden afnemen.

Voorbeeld: onroerende zaakbelasting

De WOZ pagina uit de vorige tekstbox wordt uitgebreid met informatie over de WOZ regeling en de wijze waarop de aanslag wordt bepaald. Daarbij worden ook voorbeelden gegeven van 'referentie woningen' waarmee gebruikers hun eigen woning kunnen vergelijken.

Het percentage gebruikers dat aangeeft iets aan de pagina te hebben is hierdoor sterk toegenomen.

De dienstverlener als initiatiefnemer

De gebruiker van een elektronisch loket kan ook worden benaderd met een vragenlijst waarmee het oordeel van de gebruiker over het elektronische loket kan worden gemeten. De opzet van de vragenlijst is afhankelijk van het doel van meting. Mogelijke doelen zijn:

- *bepalen van het oordeel van gebruikers over de look-and-feel van het elektronische loket*
In dit geval neemt u een vragenlijst op die door iedere gebruiker ingevuld kan worden. De vragen zijn betrekkelijk algemeen omdat ze gaan over het hele loket.
- *bepalen van de adequaatheid van (een deel van) het elektronische loket*
Geef gebruikers op relevante pagina's de mogelijkheid om deel te nemen aan een enquête over dat onderdeel van het elektronische loket. Denk aan een doelpagina als plaats om deze mogelijkheid te bieden. Een doelpagina is een pagina waarop antwoord wordt geboden op een bepaalde vraag of vraagpatroon. Stel in dat geval vragen over waar de gebruiker naar op zoek is en of de doelpagina dat biedt.

Tips en aandachtspunten

- bedenk dat internetgebruikers te pas en te onpas wordt gevraagd formulieren in te vullen. Een zekere interviewmoeheid is duidelijk aanwezig;
- zorg dat er zo min mogelijk irrelevante vragen zijn. Wilt u echt weten hoe oud de bezoekers zijn en wat hun opleiding is?
- velen bezoeken het elektronische loket vanuit hun huis via een modem.

Houd rekening met de kosten die het invullen van een vragenlijst voor de gebruiker met zich meebrengt. Houd het formulier eenvoudig.

- het aantal internetgebruikers groeit sterk en verandert wat samenstelling betreft duidelijk: de traditionele internetter (man, tussen 18 en 35, hoogopgeleid) krijgt gezelschap van de rest van de samenleving. Metingen die samenhangen met de kenmerken van de doelgroep veranderen daardoor in de loop der tijd.
- het elektronische loket wordt vanaf het beeldscherm gebruikt. Let daarop bij de formulering van teksten en vragen. De meeste mensen hebben meer moeite met lezen van een beeldscherm dan van papier.

Interpretatie van gegevens

Dit soort onderzoek onder gebruikers lijkt sterk op het tevredenheidsonderzoek zoals dat is beschreven in paragraaf 5.4. De interpretatie van de gegevens verloopt dan ook op dezelfde manier.

Het instrument ‘tevredenheidsonderzoek elektronisch loket’ heeft de volgende kenmerken:

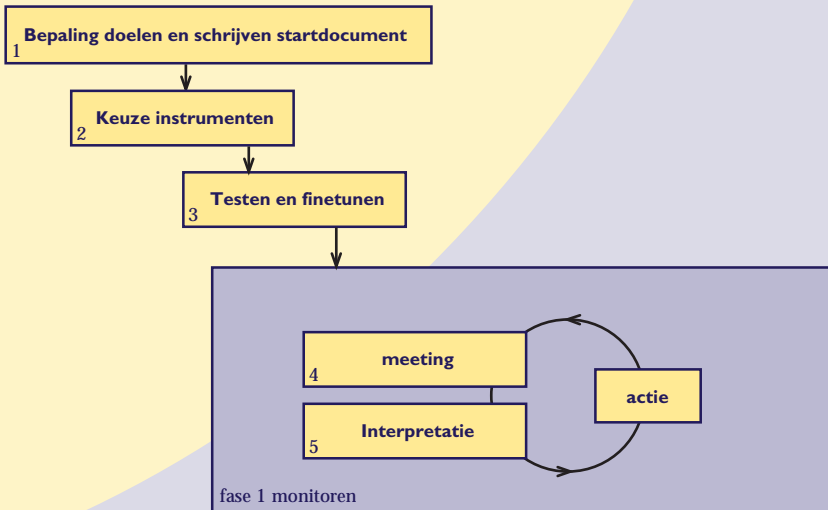
<i>Randvoorwaarden:</i>	elektronisch loket op internet
<i>Frequentie:</i>	permanente monitor
<i>Effectiviteit:</i>	laag
<i>Nulmeting:</i>	niet nodig
<i>Voordelen:</i>	eenvoudig te realiseren
<i>Nadelen:</i>	niet betrouwbaar, afhankelijk van gebruikers

6 Slot

6.1 Inleiding

In de voorgaande hoofdstukken zijn de onderdelen voor een monitoringinstrument op maat beschreven waarmee de geïntegreerde dienstverlening kan worden gemonitord. Het implementatietraject, in de vorm van een stappenplan, voor deze monitor is beschreven in hoofdstuk twee. In dit hoofdstuk laten we het stappenplan nog eens de revue passeren aan de hand van een gefingeerd voorbeeld. We starten met een korte beschrijving van een publieke dienstverlener en laten vervolgens zien hoe de implementatie van een monitor op maat plaatsvindt in deze organisatie. Daarbij gaan we uitgebreider in op de kernstappen in het stappenplan: meting en interpretatie. Deze twee stappen zijn tot nu toe onderbelicht. In dit hoofdstuk geven we ook een aantal algemene tips voor de uitvoering van de metingen en de doorvertaling van de resultaten naar concrete acties.

Het stappenplan invoering OL-monitor is nog eens weergegeven in figuur 6.1.



Figuur 6.1 Het stappenplan OL-monitor

Ter illustratie van het stappenplan gaan we uit van de fictieve gemeente Drienerdam.

6.2 Toepassing stappenplan

In Drienerdam is een jaar geleden een aantal geïntegreerde loketten (bijvoorbeeld leefomgeving) van start gegaan. Deze hebben hun plek in een wijkloket gekregen. Het takenpakket van de geïntegreerde loketten is gebaseerd op vraagpatronen die in het handboek 'Van vraagpatroon naar loket-idee' (bijvoorbeeld leefomgeving op p83 –87) zijn onderscheiden. In het loket werken o.a. de gemeente, politie, woningcorporaties, energiebedrijf, GGD en opbouwwerk samen. Het takenpakket van het loket varieert van informeren en doorverwijzen (bij vragen over woningrenovatie bijvoorbeeld) tot zorgen voor integrale afhandeling (straatverlichting, openbaar groen). Op alle terreinen van de lokale dienstverlening worden vragen gesteld door de wijkbewoners. Uitgangspunt is deze allemaal adequaat te beantwoorden of te verwijzen.

De 'knip' in de taakverdeling tussen front- en back-office is tot stand gekomen aan de hand van discussies tussen de betrokken instanties waarbij voor iedere taak een inschaling is gemaakt. De wijze waarop dit proces is verlopen, wordt in hoofdlijnen besproken in 'Van loket-idee naar implementatie'.

De manager van het wijkloket wil nu, na een jaar, een gestructureerde monitor opzetten om de kwaliteit van de geïntegreerde dienstverlening te meten en zo nodig te verbeteren.

We doorlopen nu de stappen uit het stappenplan.

Stap 1: Bepaling doelen en schrijven startnotitie

De wijkloket manager besluit tot het schrijven van een startnotitie die in eerste instantie moet dienen als discussiestuk binnen het wijkloket. Na afronding van de 'interne' discussie moet het stuk hogerop de organisatie in om ook daar draagvlak te genereren. Afhankelijk van de inhoud van het stuk zal eventueel ook goedkeuring nodig zijn van het hogere echelon en kan een claim voor extra middelen volgen. In de notitie wordt de noodzaak van monitoren beschreven. Het takenpakket was bij de start van het loket voorzichtig gekozen. Vooral voorlichting en doorverwijzing leken geschikte taken voor het wijkloket en zijn daarom als eerste in het loket ondergebracht. Bij de medewerkers van het loket bestaat het idee dat de burgers meer willen. Monitoring kan inzicht verschaffen in de precieze wensen van de wijkbewoners en kan duidelijk maken of de door het wijkloket aangeboden combinaties van diensten aansluiten bij die wensen. Hoewel het wijkloket naar het idee van de betrokkenen weliswaar goed draait, kan het wellicht beter. Daarom is het van belang te achterhalen wat de klanten van de dienstverlening vinden. Aangezien het loket een belangrijke rol speelt als eerste aanspreekpunt van de burger aan de overheid moet het voeling hebben met wat in de wijk leeft. Er is dus reden genoeg om monitoring op te pakken.

Geef duidelijk aan wat het doel van monitoren is en zorg voor draagvlak onder de direct betrokkenen.

In de startnotitie wordt geconstateerd dat het monitoren zich dus moet richten op:

- het verkrijgen van informatie over wat leeft in de wijk,
- de mate waarin de dienstverlening voldoet aan de vragen en behoeften, en
- de mate van tevredenheid van de klanten.

In termen van de in dit handboek onderscheiden thema's geldt daarmee dat de manager van het wijkloket in alle drie de thema's geïnteresseerd is.

Bij het wijkloket werken vijf mensen (4 fte). De hoeveelheid tijd die ze vrij kunnen maken voor monitoring is daarmee beperkt. De instrumenten moeten daarom zo worden gekozen dat ze passen binnen het primaire proces.

Financiële middelen zijn minder een probleem: het wijkloket is een pilotproject.

Experimenteren hoort daarbij en het wijkloket kan daarom (tijdelijk) beschikken over extra middelen of menskracht. Ook kan bijvoorbeeld een beroep worden gedaan op de afdeling statistiek en de afdeling informatisering en automatisering voor ondersteuning.

Monitoren kost menskracht en geld. De baten volgen later. Opbrengsten van veranderingen als gevolg van monitoring kunnen bijvoorbeeld zijn: tevredener klanten, efficiencywinst door integrale afhandeling (minder achter zaken aanbellen bijvoorbeeld), betere dienstverlening.

Om te voorkomen dat het monitoren als vrijblijvend wordt gezien, wordt in de startnotitie opgenomen dat twee maal per jaar aan het management van de gemeente wordt gerapporteerd. De onderzoeksresultaten en de op basis daarvan gefomuleerde acties worden daarbij beschreven. Tevens wordt in dat rapport verantwoording afgelegd over de afgelopen periode, de acties uit de vorige rapportage. De wijkloket manager zelf is trekker van het project en is ook verantwoordelijk voor de implementatie van de bevindingen.

Zorg dat duidelijke verantwoordelijkheden voor implementatie en uitvoering van de monitor worden vastgelegd. Wie monitort en aan wie wordt gerapporteerd?

De startnotitie wordt besproken in het werkoverleg van het wijkloket. Op basis van de discussie wordt duidelijk dat de loketmedewerkers enigszins huiverig zijn voor het meten van de tevredenheid van de klanten. Ze vrezen dat dit uitdraait op een 'personeelsbeoordeling' door de klanten. In de startnotitie wordt daarom versterkt dat het gaat om de vraag in hoeverre de geïntegreerde dienstverlening uit de verf komt in de perceptie van de klanten. Het onderzoek moet zich dan ook vooral richten op de vraag of voldoende met vraagpatronen wordt gewerkt en of de loketmedewerker een vertaling maakt van de vraag van de klant naar de relevante vraagpatronen.

De startnotitie wordt met wijzigingen voorgelegd aan het management van de gemeente, dat akkoord gaat met de plannen en er middelen voor beschikbaar stelt.

De startnotitie wordt met wijzigingen voorgelegd aan het management van de gemeente, dat akkoord gaat met de plannen en er middelen voor beschikbaar stelt.

Commitment vanuit de ambtelijke en eventueel bestuurlijke top is belangrijk voor monitoren. Het resultaat van monitoring kan namelijk zijn dat de organisatie (op beperkte schaal) moet wijzigen. Daarvoor moet bereidheid bestaan.

Stap 2: Keuze instrumenten

Het wijkloket heeft een voorbeeldfunctie binnen de gemeente. Als het loket succesvol is zullen meer wijkloketten worden ontwikkeld. Het is tevens het eerste loket binnen Drienerdam waar geïntegreerde dienstverlening plaatsvindt. Het ambitieniveau met betrekking tot monitoren is daarom vrij hoog. De loket manager wil zo veel mogelijk informatie boven water krijgen omdat die ook voor toekomstige andere loketten van belang is.

De drie thema's uit dit handboek zijn alle relevant voor het wijkloket. Binnen elk van de thema's zal een keuze voor instrumenten moeten worden gemaakt. Dat is nodig omdat de instrumenten binnen een thema gedeeltelijk overlappen en dus alternatieven van elkaar zijn. Bovendien passen niet alle instrumenten bij het wijkloket en vice versa.

Aangezien het wijkloket voor een deel van de uitvoerende werkzaamheden een beroep kan doen op ondersteunende diensten binnen de gemeente, kunnen veel instrumenten voor inzet in aanmerking komen. Omdat de interesse van het loket op alle drie de thema's ligt, hebben de monitorinstrumenten die op meerdere thema's informatie opleveren, de voorkeur. Voorbeelden daarvan zijn gesprekken met het veld en het balielogoek

Binnen de gemeente zijn er ook een aantal randvoorwaarden gegeven of gesteld, waarbinnen de keuze voor het monitorinstrument moet worden bepaald:

- De (extra) belasting van loketmedewerkers moet beperkt blijven. De prioriteit ligt bij de dienstverlening zelf.
- Het wijkloket moet zo veel mogelijk zelf de monitoring en de verwerking van resultaten ter hand kunnen nemen. Het beslag op ondersteunende diensten (intern en extern) moet zo veel mogelijk tijdelijk van aard zijn. Zelfredzaamheid is belangrijk en vergroot ook de betrokkenheid van de eigen medewerkers.
- De loketten beschikken over een PC waarop de verschillende informatiesystemen van de backoffice draaien. Nieuwbouw van applicaties is op korte termijn niet mogelijk.

Bepaal waar voor uw situatie de grootste knelpunten in de uitvoering liggen. Deze bepalen immers de randvoorwaarden die gelden voor uw keuze bij instrumenten. Knelpunten kunnen bijvoorbeeld zijn financiële middelen, menskracht, tijd, ruimte.

Voor het thema ‘ken-uw-doelgroep’ wordt besloten om het instrument ‘overleg met partijen in het veld’ in te zetten. De keuze voor dit instrument wordt ingegeven door de volgende motieven (zie ook de kenmerken van het instrument in paragraaf. 3.3):

- Het instrument is betrekkelijk eenvoudig te gebruiken; het gaat in beginsel om een aantal goed voorbereide gesprekken.
- Het instrument levert informatie op voor meerdere thema’s. Niet alleen wordt inzicht verkregen in de doelgroepen van het loket, ook kan worden achterhaald of de gehanteerde vraagpatronen adequaat zijn.
- Het vergroot de betrokkenheid van de wijk bij het wijkloket en vice versa. De verwachte effectiviteit is daardoor hoog.

Monitoren is niet perse een volstrekt nieuwe bezigheid. Gesprekken met ‘het veld’ voert u waarschijnlijk al. Waar het hier om gaat, is om deze gesprekken zo goed mogelijk te benutten om te komen tot betere dienstverlening. Hernieuwd nadenken over de gesprekken en vooral periodiek om tafel gaan zitten, zijn daarvoor de sleutelbegrippen.

Bij het thema ‘voldoen de vraagpatronen?’ wordt, naast de contacten met het veld, gekozen voor de opzet van een balielogboek (paragraaf. 4.5). De motieven voor dit instrument zijn:

- Alle baliemedewerkers houden nu al op bloknotes aantekeningen bij van de klantcontacten. De stap naar gebruik van het elektronische balielogboek wordt tamelijk klein geacht. Het intypen van diezelfde kladjes in de computer is niet veel meer werk.
- Het balielogboek geeft goed inzicht in clusters van vragen van klanten. In de loop der tijd zijn daaruit patronen afleidbaar die de dienstverlening kunnen sturen.
- Het balielogboek vergroot de betrokkenheid van de baliemedewerker en het biedt de medewerkers inzicht in elkaars oplossingen, wat de kwaliteit van de dienstverlening ook ten goede komt.

Ten aanzien van de klanttevredenheid valt de keuze op een klachtenbus bij de uitgang van het loket (paragraaf 5.3). Motieven zijn:

- klachtenbus is eenvoudig te realiseren: de bus zelf kan door de huishoudelijke dienst worden gemaakt, de verantwoordelijkheid voor de

verwerking en afhandeling van de klachten wordt bij één van de medewerkers neergelegd.

- De aanwezigheid van de klachtenbus maakt dat de loketmedewerkers meer open moeten staan voor kritiek. Dat wordt gezien als voorwaarde voor betere dienstverlening.
- Individuele klachten duiden vaak op een dieper liggend probleem. De klachtenmonitor is een instrument waarvoor de organisatie zelf weinig moeite hoeft te doen, maar die toch aanwijzingen geeft voor problemen.

Monitoren is lang niet altijd ingrijpend. Een klachtenbus is een vorm van monitoren die waardevolle informatie oplevert. De realisering van dit instrument is erg eenvoudig.

Tenslotte valt de keuze op het enquêteren van loketbezoekers (paragraaf 5.4). Motieven voor dit instrument zijn:

- Het handboek biedt een aantal vragenlijsten die goed bruikbaar zijn om een aantal algemene klanttevredenheidsaspecten te meten.
- Bij de standaardvragen kunnen onderwerpspecifieke vragen of actuele vragen worden toegevoegd.
- De mening van de klant is van belang. Het loket 'bestaat' immers voor de klant. Deze moet dan ook serieus worden genomen.

Stap 3 Testen en finetunen

Nu de instrumenten zijn geselecteerd kunnen de voorbereidingen worden getroffen voor de implementatie. Het soort voorbereiding verschilt per instrument. Bij discussies met het veld valt de voorbereiding grotendeels samen met de uitvoering. Bij het elektronische balielogboek en de enquêtes moeten aanpassingen aan de 'standaard' instrumenten plaatsvinden. Voor de klachtenmonitor moeten formulieren worden gemaakt en moet een afhandelingsprocedure worden ontwikkeld. We doorlopen hieronder de voorbereidingen voor de door het wijkloket Drienerdam gekozen instrumenten.

Gesprekken met het veld

Voordat de eigenlijke gesprekken van start kunnen gaan moeten allerlei beslissingen worden genomen over de aard van het op te zetten overleg. Paragraaf 3.3 van dit handboek behandelt deze. In ons wijkloket is besloten dat het een betrekkelijk informeel overleg moet zijn. Vanwege de start van de geïntegreerde werkwijze zijn er afspraken gemaakt met de meest betrokken organisatie over de mate en wijze van samenwerking. Het gaat er bij dit instrument derhalve vooral om gericht informatie uit te wisselen om te komen tot nog betere dienstverlening.

Gespreksnotitie

De wijkloketmanager schrijft een notitie die naar de beoogde deelnemers aan het overleg wordt gestuurd. In de notitie komt aan de orde:

- dat het wijkloket nu het onlangs gestart is met het geïntegreerde loket behoefte heeft aan uitwisseling van informatie over het reilen en zeilen in de wijk om de dienstverlening nog beter aan te passen aan de doelgroep.
- de verschillende organisaties daarom worden uitgenodigd om een vertegenwoordiger af te vaardigen naar het overleg;
- een vergaderfrequentie van drie à vier per jaar wenselijk is vanuit het wijkloket;
- het overleg bij voorkeur bij toerbeurt bij één van de betrokken organisaties te houden, of als daarvoor de ruimte ontbreekt, bij het wijkloket;
- het secretariaat zal worden gevoerd door het wijkloket;
- een concept agenda voor de eerste vergadering van het platform. De kern van het eerste overleg zal zijn (hernieuwde) kennismaking en bepaling van de doelen en wensen van de verschillende deelnemers.

Om een goed beeld van de problemen en wensen te krijgen wordt voorgesteld om een betrekkelijk groot aantal organisaties bij het overleg te betrekken (meer dan thans in het loket samenwerken). Daardoor kunnen problemen en oplossingen in een breder perspectief worden geplaatst. Daarnaast kan er behoefte zijn aan bilateraal overleg tussen wijkloket en individuele organisaties.

Naast deze vorm van overleg geïnitieerd door het wijkloket zal de participatie van medewerkers van het wijkloket aan andere vormen van overleg worden gestimuleerd. In principe zou bij ieder overleg in het veld een vertegenwoordiger van het wijkloket aanwezig moeten zijn om zijn voelspriet uit te steken. De verschillende organisaties die werkzaam zijn in de wijk krijgen een brief waarin ze worden gevraagd het wijkloket uit te nodigen voor (publieke) vergaderingen.

Zorg dat uw organisatie is betrokken bij allerlei evenementen en vergaderingen. (Informeel) aanwezigheid van een loketmedewerker bij bijvoorbeeld het overleg van het buurtcomité levert zinvolle informatie op.

Houd ook de (lokale) pers bij over ontwikkelingen op het werkerrein van de organisatie. Maak bijvoorbeeld iedere medewerker verantwoordelijk voor het volgen van een bepaald terrein in de (lokale) kranten.

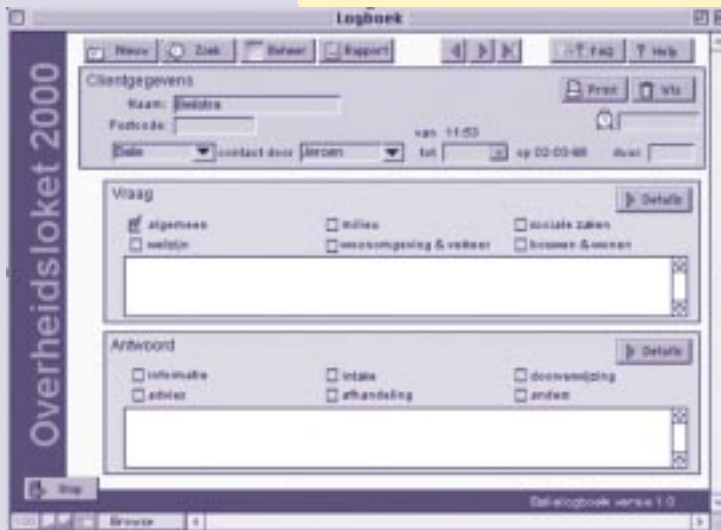
Balielogboek

Het elektronische balielogboek zoals dat bij dit handboek is bijgevoegd, is geschikt om binnen het wijkloket te worden gebruikt. Het wijkloket beschikt over een viertal (lage) balies waar loketmedewerker en klant tegenover elkaar zitten en waar een PC aanwezig is waarmee de loketmedewerker de verschillende gemeentelijke informatiesystemen kan raadplegen. Het elektronische balielogboek kan als toepassing op die PC draaien. De klant kan op het scherm zien wat de medewerker intypt.

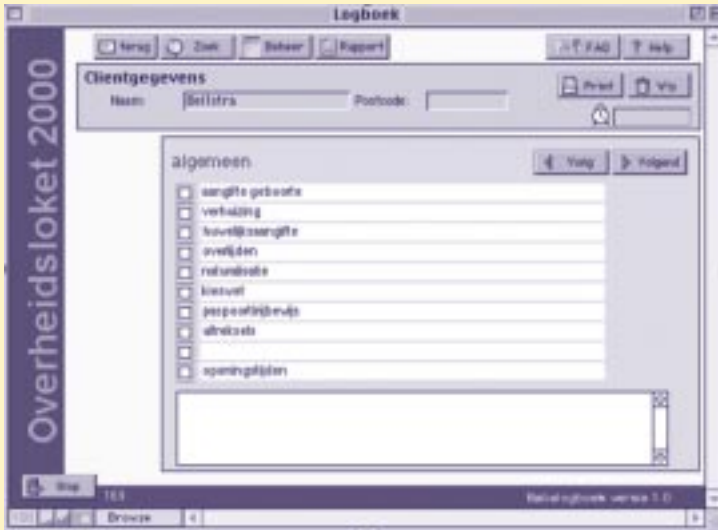
Voordat u het systeem in gebruik kan nemen, bepaalt u welke functies van het logboek relevant zijn en past u de verschillende instellingen van het programma aan. Het programma bevat een aantal aankruisvakjes die moeten worden voorzien van labels die voor het wijkloket relevant zijn. De labels worden in eerste instantie bepaald aan de hand van de verschillende productoverzichten die zijn gemaakt bij de oprichting van het wijkloket. Proefdraaien moet uitwijzen of de onderscheiden categorieën voldoen.

Het ligt in dit geval voor de hand om de hoofddeling voor het vraagvak (zie figuur 6.2) te maken naar beleidsveld (algemeen, zorg en welzijn, leefomgeving en verkeer, bouwen en wonen bijvoorbeeld). Dit zijn namelijk de taakvelden van het loket. Onder ieder taakveld kunnen voor dat taakveld relevante problemen of producten worden opgenomen. Zie figuur 6.3 voor de onderverdeling onder de kop 'algemeen'.

Bij de categorie antwoord wordt in eerste instantie gedacht aan een hoofdverdeling naar soort afhandeling (informatieverstrekking, advies, doorverwijzing en dergelijke). Voor een nadere onderverdeling komen producten of productsoorten in aanmerking.



Figuur 6.2 labels op hoofdniveau



Figuur 6.3 Labels op detailniveau

Met betrekking tot de functionaliteit van het logboek wordt besloten om gefaseerd een aantal zaken in te voeren. Gestart wordt met een drietal functies:

- *Persoonlijk naslagwerk.*
Iedere balie medewerker voert de basisgegevens over het klantcontact in met als doel deze later te kunnen raadplegen.
- *Piepsysteem.*
Als vervolgaacties nodig zijn, kan dit door middel van het aangeven van een piepdatum in het systeem worden opgenomen. Het systeem signaleert dan dat de balie medewerker een actie moet ondernemen op de piepdatum.
- *Genereren overzichten vrije velden en overzichten vraagpatronen.*
Onder vraag en antwoord kunnen de loket medewerkers bijzonderheden intypen. Deze worden wekelijks verzameld en de relevante opmerkingen worden in het werkoverleg besproken.

Invoering van het balie logboek zal met trial-and-error moeten plaatsvinden. Het vinden van geschikte labels vergt enig experimenteren.

In een latere fase zal ook het veel gestelde vragenoverzicht worden gebruikt en zullen meer statistische overzichten worden gemaakt. Deze twee functies worden pas later gebruikt omdat het zinnig wordt geacht eerst ervaring met het systeem op te doen. In de startfase zullen de verschillende labels nog veranderen en bestaat er nog geen handig systeem om veelgestelde vragen handig van indextermen te voorzien.

proefdraaien

Tijdens het proefdraaien, waarvoor twee weken is uitgetrokken, blijkt dat het invullen van de logboekschermen weinig extra tijd kost. Het invullen van de postcode van de loketbezoeker blijkt handig te zijn om eerdere contacten terug te vinden. De labels op het intake blad blijken te voldoen. De organisatie van de antwoordlabels blijkt minder gelukkig. Besloten is om die te laten corresponderen met die van de vragen. In plaats van 'intake' en 'doorverwijzing' worden labels opgenomen als 'leefbaarheid', 'veiligheid' en 'groen en licht', waarachter producten zijn opgenomen waarmee de bezoeker geholpen wordt.

Op de CD-ROM staat een voorbeeld van een reeds gebruikt balieboek. Gebruik dit om de mogelijkheden te onderzoeken.

De overzichten, lijsten van opmerkingen, blijken handig in het werkoverleg. Zaken die anders op losse papiertjes stonden, zijn nu eenvoudig bijeen te voegen.

Tevredenheidsenquête

Het wijkloket streeft naar het zo volledig mogelijk oplossen van samenhangende vragen. De manager wil weten of dat volgens de klanten lukt. Daarom is gekozen voor één van de kortere vragenlijsten uit dit handboek. Het personeel wil naast het oordeel van de klanten over de geïntegreerde dienstverlening ook een aantal zaken weten over de tevredenheid met betrekking tot openstelling en bereikbaarheid van het loket. De vragenlijst wordt daartoe uitgebreid met vragen over dit thema.

In overleg met de afdeling 'onderzoek en statistiek' is besloten om gedurende een week onderzoek te doen onder bezoekers van het wijkloket met behulp van de elektronische vragenlijst van het handboek. Het aantal bezoekers dat het wijkloket gemiddeld krijgt per week (80 à 100) moet een globaal beeld geven van de mate waarin de geïntegreerde dienstverlening uit de verf komt. Een frequentie van twee keer per jaar lijkt voldoende om veranderingen goed waar te kunnen nemen.

De enquêtes worden afgenomen door daartoe ingehuurde studenten van de plaatselijke HEAO. Met behulp van een tweetal lap-tops ondervragen zij bezoekers bij vertrek van het loket. Het loket is 4 uur per dag open. Twee enquêteurs moet voldoende zijn om vrijwel alle bezoekers te enquêteren. De verwerking van de ruwe gegevens wordt grotendeels gedaan door het enquêteprogramma. Mocht nader onderzoek nodig zijn, hetgeen in overleg met de afdeling onderzoek en statistiek wordt bepaald, dan zal dit door deze

afdeling worden gedaan. De verwachting is dat dit niet nodig zal zijn.

Interpretatie van onderzoeksgegevens uit interviews is niet eenvoudig. Doe indien mogelijk een beroep op een gespecialiseerde afdeling of organisatie.

proefdraaien

Om te bepalen of twee enquêteurs voldoende is en om te bepalen hoe lang een interview duurt, is een dag proefgedraaid door alle enquêteurs. Een interview blijkt 5 minuten in beslag te nemen. Er doen zich geen problemen voor doordat er te veel klanten zouden zijn.

Proefdraaien bij interviews is belangrijk. De enquêteurs moeten vertrouwd raken met vragenlijst en programma. Ook zal daarbij blijken op welke manier bezoekers het beste kunnen worden benaderd voor deelname.

Voer een onderzoek onder loketbezoekers niet te vaak uit. Er bestaat een zekere onderzoeksmoeheid onder de Nederlandse bevolking.

Klachtenmonitor

Voor de klachtenmonitor wordt een geschikte bus gemaakt en er worden voorbedrukte klachtenformulieren gemaakt. Een aantal standaardklachten wordt op het formulier opgenomen. Ook wordt een folder gemaakt waarin de klachtenprocedure voor de bezoekers wordt uitgelegd. Daarin is ook opgenomen wie verantwoordelijk is voor de afhandeling. De folder wordt op een duidelijke plaats bij de ingang van het loket neergelegd.

Zorg dat de folders en formulieren ook in veel voorkomende andere talen, zoals Arabisch en Marokkaans, beschikbaar zijn. Uiteraard zal u dan ook de ingevulde formulieren moeten kunnen verwerken.

Stappen 4 en 5 Meten en interpreteren

De verschillende instrumenten zijn nu klaar voor de eigenlijke invoering. Het spreekt voor zich dat u de invoering verspreidt over de tijd. De klachtenbus kan eenvoudig worden ingevoerd. Dat vergt slechts het plaatsen van de bus en het neerleggen van de folders en de klachtenformulieren.

De uitvoering van het overleg met het veld vergt voorbereiding omdat agenda's op elkaar moeten worden afgestemd en de organisatie zoveel tijd kost, dat het niet parallel aan de invoering van het logboek en het houden van het tevredenheidsonderzoek kan plaatsvinden. Besloten is het logboek als eerste in gebruik te nemen. De gesprekken met het veld zijn in de maand na invoering

van het logboek gepland. De eerste uitvoering van de enquête vindt eveneens plaats in de maand na invoering van het logboek.

We bespreken een aantal soorten van analyses die op de onderzoeksresultaten zijn uitgevoerd.

Overleg met het veld

De resultaten van het eerste overleg waren:

- een aantal organisaties in de wijk bleken een beetje schuw te zijn. Een open overheid wordt nog niet als vanzelfsprekend aangenomen. Wegnemen van koud water vrees was nodig en er is dan ook redelijk veel tijd aan besteed. Het wijkloket is er niet om de taken van de verschillende organisaties over te nemen. Het loket is er wel om samen met anderen te werken aan integrale oplossing van problemen.
- het wijkloket bleek toch nog onvoldoende inzicht te hebben in doel en functioneren van een aantal van de organisaties.
- de verschillende organisaties zouden graag meer taken van het stadskantoor overgeheveld zien naar het wijkloket. Een van de deelnemers merkt op dat het weinig zin heeft dat bejaarden met een rolstoel eerst voor informatie en intake naar het wijkloket moeten en daarna alsnog naar het stadskantoor moeten voor betaling en afhalen van bepaalde producten (paspoort bijvoorbeeld).

In één van de buurten is een bewonerscomité bezig om zelf een plan op te stellen hoe ze de buurt anders ingericht zouden willen hebben. De groen- en speelvoorzieningen liggen op de verkeerde plaatsen en dat wil de buurt anders hebben. In het verleden liepen besprekingen met de gemeente altijd stuk, reden voor de buurt om met een eigen plan te komen. Het wijkloket was verbaasd over deze negatieve houding en na enig praten is dan ook besloten dat het wijkloket samen met het buurtcomité verder gaat richting gemeente.

Van het overleg is een verslag gemaakt en zijn actiepunten opgesteld. De deelnemers hebben het verslag toegestuurd gekregen.

Naar maatregelen

Naar aanleiding van het eerste overleg begint de wijkloket-manager nieuwe besprekingen met de centrale afdelingen om taken over te hevelen naar het wijkloket. Met paspoorten ligt dat lastig omdat de middelen ontbreken om een eigen paspoortprinter aan te schaffen. Het aantal klanten daarvoor is te gering. Verschillende andere producten lenen zich wel voor decentrale uitvoer. Daartoe zullen aanpassingen in de procedures moeten worden doorgevoerd. Het handboek 'Van loket-idee naar implementatie' komt daarbij goed van pas.

De steun van organisaties in de wijk maakt de claim voor uitbreiding van het takenpakket naar het managementteam sterker.

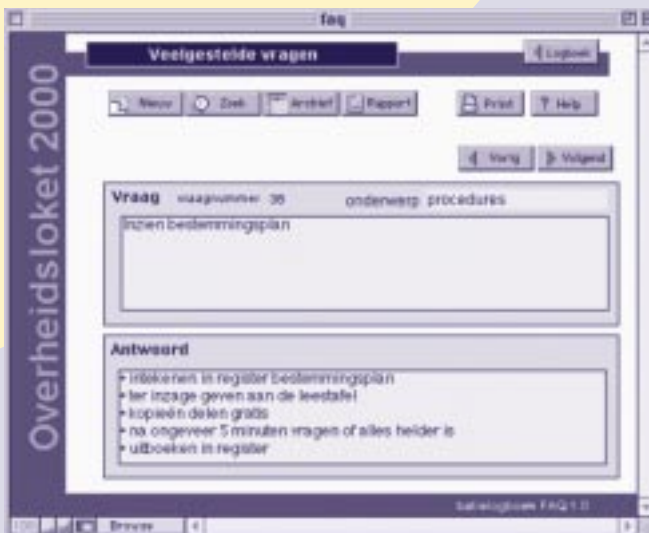
Met de gesprekspartners is afgesproken dat ook tussen hen en het wijkloket wordt bekeken hoe beter samengewerkt kan worden.

Een voorstel tot betere samenwerking is het beter op elkaar aan laten sluiten van de openingstijden van wijkloket en andere organisaties. De woningbouwcorporatie met veel woningen in de wijk en het wijkloket zijn bijvoorbeeld maar een half uur per dag tegelijk open. Dat is net te kort om van de één naar de ander te komen. Voor sommige bezoekers is dat een probleem. Met name mensen die zich in de wijk vestigen, moeten namelijk op dit moment bij beide organisaties langs. Afstemmen van de openingstijden of overheveling van taken lijken begaanbare oplossingspaden.

Balielogboek

De winst van het balielogboek blijkt op een aantal punten te behalen.

Al snel bleek dat het toch handig is om de veel-gestelde-vragen (FAQ) functie te gebruiken. Vraag-antwoord combinaties blijken eenvoudig van logboek naar FAQ overgeheveld te kunnen worden. Zaken als procedures en telefoonnummers lenen zich daarvoor. Doordat de invoer van een procedure tijdens of na een loketbezoek kan plaatsvinden, is het tijdsbeslag voor het opbouwen van de faq beperkt. Opschonen van het bestand is wel periodiek nodig omdat de verschillende medewerkers er verschillende methodieken op na blijken te houden.



Figuur 6.4 De veelgestelde vragen

Blader het balielogsboek en de FAQ af en toe redelijk systematisch door. Daardoor kunnen de bestanden worden opgeschoond en komt u op allerlei nieuwe ideeën, doordat u met een andere blik tegen de bestaande intakes aankijkt.

Ook het piepsysteem voldoet goed. Voorheen werd in een agenda opgeschreven wanneer iets moest gebeuren, maar dat betekende dubbel werk. Nu staat de piepdatum bij gegevens over de intake.

Tijdens de werkbesprekingen worden de overzichten van vragen en antwoorden doorgesproken daar waar nieuwe ontwikkelingen bestaan. Daarbij wordt ook bepaald welke vraag-antwoord combinaties in de FAQ moeten worden opgenomen.

Resultaat: overzichten en vraagpatronen

Na ongeveer een maand draaien zijn een aantal overzichten gegenereerd:

- Een uitdraai op postcode van de loketbezoeker brengt naar voren dat een deel van de wijk relatief veel klagers heeft over de groenvoorziening. Dat gegeven correspondeert met de bevindingen van het overleg met de organisaties in de wijk. De situatie in de betreffende buurt komt hoger op de agenda te staan. Uit het overzicht blijkt ook dat het vooral de bewoners uit de buurten dicht bij het wijkkantoor zijn die gebruik maken van het wijkloket. Dit gegeven geeft aanleiding om uit te zoeken waarom de bewoners uit de andere buurten niet komen. Een mogelijk probleem kan de (onvoldoende) informatieverstrekking zijn, maar het kan ook aan de bereikbaarheid van het loket liggen. Een onderzoekje onder de bewoners van de andere buurten moet daar uitsluitsel over geven.
- Uit de overzichten blijkt ook dat één van de medewerkers gemiddeld meer tijd voor een gesprek nodig heeft dan de andere medewerkers. Dit blijkt te komen door de aard van de aangeboden diensten. Het aantal in te vullen formulieren op het werkerrein 'bouwen en wonen' blijkt groot te zijn. Een deel loopt via computerapplicaties van de bouwdienst, een deel, met dezelfde gegevens, loopt op papier. Naar aanleiding van deze bevinding wordt besloten dat de procedures moeten worden gestroomlijnd. Een voorstel van die aard wordt geschreven richting de bouwdienst.
- Een uitdraai op vragen laat zien dat er betrekkelijk veel klachten zijn over niet werkende verlichting en dat mensen daar meerdere keren over terugbellen of op terugkomen. De dienst openbare werken blijkt niet erg snel te zijn met het repareren van de straatverlichting. De wijkloket manager neemt dit punt op in het overleg met die dienst.
- Verder blijkt dat de meeste mensen naar het wijkloket komen met informatievragen (63%), gevolgd door intake en inname (27%). Nadere

bestudering van de inhoud van de vragen laat zien dat te weinig mensen gebruik maken van de mogelijkheden om bij het wijkloket aanvragen in te dienen. Met name bedrijven in de wijk zijn slecht op de hoogte van de mogelijkheden van het wijkloket. Dat is overigens ook een groep die in de aanloop naar het wijkloket op de tweede plaats kwam. Nu blijkt dat het nodig is deze groep apart te benaderen.

- Een laatste punt dat opvalt aan de logboeken is dat vrijwel alle vragen meervoudig zijn. Eenmaal in gesprek met de loketmedewerker komen er meer vragen boven. De overzichten van vraagpatronen (zie figuur 6.5) geven een helder inzicht in de combinaties van vragen en combinaties van verstrekte producten. Daaruit komt naar voren dat een aantal clusters van vragen bestaat, die niet als zodanig bedacht waren bij de inrichting van het loket.

Overzicht vraagpatronen		van 1-5-1998 tot 10-6-1998
Milieu		
inzameling huisvuil		aantal voorkomens van dit patroon: 12
kapvergunning		op totaal aantal intakes: 325
I gladheid		
wegbeheer		
I openbare verlichting		
straatreiniging		
voet- en fietspaden		
I ongedierte		
openbaar groen		
I speelterrein		
straatmeubilair		

Figuur 6.5 Vraagpatroon overzicht

Er was bijvoorbeeld geen rekening gehouden met de vragen van nieuwkomers in de wijk. Uit de overzichten blijkt dat zij een duidelijke behoefte hebben aan informatie over de buurt, veiligheid op straat, voorzieningen en inschrijving bij de gemeente.

De enquête

De enquête was een week na de voorjaarsvakantie gepland. De drukte in het wijkloket bleek groter te zijn dan verwacht. In een week tijd zijn 100 respondenten ondervraagd. 15 mensen wilden niet aan het onderzoek

deelnemen. Gemiddeld neemt een interview iets meer dan de geraamde vijf minuten in beslag. Op sommige momenten is daardoor een bezoeker niet in het onderzoek opgenomen (5).

Analyse van de gegevens laat een aantal zaken duidelijk zien:

- Er blijkt enige ontevredenheid te zijn onder de wijkbewoners over de openingstijden van het loket. Vier uur openstelling per dag is op zich genoeg, maar men heeft liever dat het niet alleen de ochtenden zijn.
- Er blijkt behoefte aan openstelling op vrijdag middag. De behoefte aan andere openingstijden lijkt te corresponderen met de bevinding van het overleg met onder meer de woningcorporatie.
- Bereikbaarheid en bekendheid scoren goed. De aandacht die in de lokale krant aan de invoering van het wijkloket is besteed, werpt zijn vruchten af.
- De taxichauffeurs (met name die vanaf het station rijden) zijn niet zo goed bekend met het bestaan van het wijkloket. Noemen van het wijkloket als bestemming is onvoldoende, de klant moet ook de straatnaam noemen. Als actie wordt besloten een brief naar de taxicentrales te sturen met gegevens over het wijkloket en een verzoek deze in de taxi's aanwezig te hebben, dan wel onder de aandacht van de chauffeurs te brengen.

Uit de vragen over de mate waarin de geïntegreerde dienstverlening uit de verf komt volgen de volgende conclusies:

- De loketmedewerkers blijken de vragen van de bezoekers te vertalen naar een ruimere vraag (vraag 18).
- Een groot deel van de bezoekers is daar tevreden mee (83%). Ook de vervolgvragen geven aan dat de loketmedewerker in de ogen van de bezoeker inderdaad zijn/haar best doet integrale dienstverlening te leveren.
- Er moet betrekkelijk veel worden doorverwezen naar andere loketten (vraag 37). Vragen kunnen dus niet volledig worden afgehandeld (vraag 32).

De enquête laat dus zien dat de dienstverlening van het wijkkantoor in de ogen van de bezoekers voldoet. Het schort aan het takenpakket van het kantoor. Klanten, en blijkens de gesprekken met het veld ook het veld, vinden dat het wijkloket meer taken en bevoegdheden zou moeten krijgen. De wijkloket manager zal nieuwe gesprekken moeten voeren met de andere organisatieonderdelen van de gemeente en organisaties daarbuiten om te komen tot overheveling van taken naar het wijkloket.

Om de onderzoeksresultaten om te zetten in concrete acties kunt u het volgende traject bewandelen:

- Beschrijf de onderzoeksresultaten.
- Maak overzichten van bevindingen in tabellen en grafieken als het materiaal zich daarvoor leent.
- Zoek naar problemen in de cijfers.
- Bepaal of bepaalde cijfers afwijken van wat u zou verwachten. Extreem hoge en lage cijfers duiden doorgaans op iets bijzonders, maar dat geldt soms juist ook voor gemiddelde cijfers. Probeer deze problemen vanuit verschillende optieken te belichten en probeer ook uit andere bronnen ‘bewijs’ voor het bestaan van deze problemen te vinden. De tekst in dit hoofdstuk geeft daar voorbeelden van.
- Zoek naar oplossingen voor de gesignaleerde problemen.
- Probeer oplossingen te bedenken voor de achterliggende problemen. Symptoombestrijding doet het probleem later terugkeren. Bespreek de voorgestelde oplossingsrichtingen met de betrokkenen, zoals maatschappelijke organisaties, loketmedewerkers, back-office ed.
- Maak een plan van aanpak.
- In het plan van aanpak beschrijft u de aanbevelingen en oplossingen in de vorm van actiepunten met daarbij de prioriteit van uitvoering.
- Bespreek het plan van aanpak in de relevante gremia en zorg voor de noodzakelijke besluitvorming.

Rapportage

De onderzoeksresultaten van de verschillende monitors, zoals die hierboven kort zijn aangegeven, zijn in een rapport opgenomen. Deze eerste monitorrapportage kan worden gezien als een evaluatie van het functioneren van het wijkloket na een jaar. De bevindingen zijn in het rapport opgenomen vergezeld van een schets van de totale problematiek. Kernpunten hierin zijn:

- de communicatie van het loket met de omgeving: maatschappelijke organisaties, bedrijven en burgers die verder van het loket wonen, kan beter. Het loket leeft onvoldoende in de wijk.
- het takenpakket kan ruimer worden. De bestaande klanten vinden dat ze voor te veel zaken worden doorverwezen.

Na deze beschrijving volgt een schets van de situatie zoals die volgens de manager van het loket zou moeten zijn. Het wijkloket moet als het ware een spil zijn in de wijk. Het moet nauwe contacten met de omgeving houden en goed inspelen op wensen en eisen van de omgeving. Dat veronderstelt een actieve houding naar de omgeving.

Oplossingen

Op basis van de geschetste problemen en het ideaal zoals dat de wijkloket manager voor ogen staat, worden oplossingen voor de problemen geschetst.

Deze komen neer op:

- gerichte benadering van een aantal doelgroepen (bedrijven bijvoorbeeld) door middel van brieven;
- aanwezigheid op allerlei evenementen in de wijk;
- een nieuwe folder en aandacht in de lokale krant.
- voorstel tot uitbreiding van het takenpakket. Hierbij worden suggesties gedaan die zowel het gemeentelijke takenpakket als dat van organisaties uit het veld raken.
- maken van pakketten van informatie en formulieren voor veel voorkomende vraagclusters.

Het rapport wordt als voorstel naar de raad gestuurd.

Evaluatie van het instrument

Na de eerste monitoringronde is het ook tijd om stil te staan bij de vraag of de instrumenten voldoen en hoe de inzet in de toekomst moet verlopen.

- Het logboek voldoet goed en zal ook in de toekomst deel uitmaken van het gereedschap van de loket medewerker. Wekelijks worden de overzichten besproken in het werkoverleg.
- De klachtenbus wordt niet veel gebruikt, maar vormt op zichzelf een waardevol instrument en blijft daarom dus gehandhaafd. De afhandeling van klachten verloopt goed, de verantwoordelijke medewerker leegt de bus dagelijks en behandelt de klachten zo veel mogelijk de volgende dag.
- De tevredenheidsmonitor voldoet goed. Besloten wordt om de meting na ongeveer een half jaar te herhalen. Veel van de in het evaluatierapport voorgestelde aanpassingen zullen dan zijn geïmplementeerd. Dan kan dus worden bekeken of deze het gewenste effect hebben.
- De gesprekken met het veld worden geïntensiveerd. Dit is een centraal onderdeel in de spifunctie van het loket.

Tenslotte

In dit hoofdstuk hebben we een fictief implementatietraject beschreven van een monitor op maat in een wijkloket. De implementatie zal bij iedere publieke dienstverlener anders zijn. Wel zullen een aantal van de opmerkingen en voorbeelden herkenbaar zijn in iedere situatie. Wat dit hoofdstuk duidelijk heeft gemaakt, is dat de oplossingen die bedacht zijn, gebaseerd zijn op daadwerkelijk gemeten problematiek.

Bijlage I.

Monitoring m.b.v. elektronische baliesystemen

Bijlage bij hoofdstuk 5: Klanttevredenheid

Monitoring van de dienstverlening vindt bij voorkeur plaats op een wijze die geen extra belasting vormt voor de cliënt, maar ook niet voor de organisatie. Zeker als er sprake is van integratie van diensten hebben balied medewerkers toch al een zwaardere taak dan voorheen. Bovendien zijn de middelen voor het uitvoeren van onderzoek doorgaans beperkt. Het is daarom van belang om zo veel mogelijk aan te sluiten bij reeds bestaande procedures en systemen. Met name ICT-toepassingen aan de balie vormen een interessante informatiebron voor monitoringinstrumenten. Wachtrij-reguleringsystemen kunnen bijvoorbeeld informatie geven over het soort vragen waarmee klanten bij de balie komen, over de wachttijd en de afhandelingsduur. De handelingen die met een balie-informatiesysteem worden verricht geven inzicht in de producten die voor een bepaalde klant worden overwogen.

In veel gevallen volstaan de bestaande systemen niet zonder meer voor monitoring toepassingen. Ze kunnen wel als uitgangspunt dienen voor de ontwikkeling van dergelijke systemen. Het voordeel van aansluiting bij bestaande ICT-systemen is dat op die manier dubbel werk kan worden voorkomen: er hoeven niet langer eerst klantgegevens worden ingevoerd voor het werkproces en vervolgens nog eens een deel van dezelfde gegevens voor het monitoringproces.

Hieronder volgt een overzicht van geautomatiseerde systemen voor balieondersteuning. Het overzicht is ondermeer gebaseerd op resultaten van een enquête onder gemeenten die deelnemen aan het OL2000-project. De enquête, welke aan 200 gemeenten is toegezonden, werd door 60 gemeenten beantwoord, in enkele gevallen door meerdere afdelingen. Een reeks vragen in de enquête had betrekking op het gebruik van geautomatiseerde systemen ter ondersteuning van baliewerkzaamheden. De antwoorden hierop komen in deze bijlage aan de orde.

In de enquête werden vragen gesteld over zeven typen systemen:

1. wachtrij-,
2. werkinstructie-,
3. productinformatie-,
4. werkvolg-,
5. publieksinformatie-,

6. kwaliteitsmonitoring- en
7. tijdschrijfsystemen.

Van elk type wordt een globale beschrijving gegeven, en een kort overzicht van mogelijkheden van het systeem uit het oogpunt van monitoring. Verder worden enkele opmerkingen gemaakt over het gebruik van zo'n type systeem door de gemeenten die de enquête hebben beantwoord. In dit handboek zien we af van het noemen van specifieke systemen en leveranciers: ten eerste is het denkbaar dat niet alle beschikbare systemen in de enquête vertegenwoordigd zijn en ten tweede kan in een lijst van actuele systemen (najaar 1997) geen rekening gehouden worden met systemen die nog niet op de markt zijn. In plaats daarvan verwijzen we naar de bedrijvenscatalogus op de *OL2000* website (<http://www.OL2000.nl>), waar u beschikbare systemen en leveranciers kunt vinden. Aan het eind van deze bijlage zullen we ook nog enkele aanvullende opmerkingen maken over de wijze waarop gemeenten informatie kunnen inwinnen over de systemen die hier besproken worden.

I Wachtrijsystemen

Het eerste systeem waarmee cliënten bij binnenkomst te maken krijgen is vaak een wachtrijsysteem. Zo'n systeem regelt de volgorde waarin cliënten zich bij de balie kunnen melden. Soms is zo'n systeem niet meer dan een automaat met volgnummers, volgens het principe 'first-in, first-out'. In dat geval wordt geen onderscheid gemaakt naar vragen van cliënten. Er zijn ook meer geavanceerde systemen, die op basis van de vraag van een cliënt ('ik kom voor een paspoort') de balie bepalen waar deze klant te woord zal worden gestaan. Zulke geavanceerde systemen hebben alleen zin als verschillende balies zijn samengebracht die (deels) verschillende soorten taken verrichten. Ze worden bijvoorbeeld gebruikt bij afdelingen burgerzaken met meerdere loketten en meerdere lokettyes.

Volgnummersystemen bieden weinig mogelijkheden tot monitoring van dienstverlening. Meestal is alleen het aantal getrokken volgnummers bekend. Geavanceerde wachtrijsystemen bieden meer mogelijkheden tot monitoring. Ze kunnen gebruikt worden om bij te houden hoeveel cliënten er binnenkomen, met welke vragen, waar en door wie die vragen worden afgehandeld, hoe lang de cliënten hebben moeten wachten, en hoeveel tijd er nodig was voor afhandeling.

Wachtrijsystemen kunnen dus gebruikt worden bij het monitoren van wachttijden (onderdeel van tevredenheid) en, zij het wel heel globaal, de adequaatheid van vraagpatronen (als een bepaalde vraag nooit geselecteerd wordt, dan is deze kennelijk niet duidelijk of niet relevant).

Ongeveer de helft van de gemeenten in de enquête zegt een geautomatiseerd wachtrijsysteem te gebruiken, in alle gevallen van dezelfde leverancier (met uitzondering van één gemeente).

Waarschijnlijk is 50% een onderschatting van het feitelijk gebruik van dit type systeem. Wachtrijsystemen worden vooral vaak gebruikt door afdelingen met veel publiekscontacten; in enquêtes die waren ingevuld door medewerkers van andere afdelingen (bijvoorbeeld de afdeling Informatie & Automatisering) bleef de vraag naar wachtrijsystemen in een aantal gevallen onbeantwoord.

2 Product-informatiesystemen

Een productinformatiesysteem is een naslagwerk over producten. Dergelijke systemen bestaan zowel in gedrukte vorm (bijvoorbeeld de 'Grote Almanak' van de NIZW) als in elektronische vorm. We richten ons hier vooral op deze laatste vorm.

Een productinformatiesysteem bevat informatie die een baliemedewerker kan helpen om vragen van cliënten op een adequate wijze af te handelen. Het gaat daarbij om informatie over het product zelf en over voorwaarden voor verstrekking, om toelichtende teksten, gegevens over verantwoordelijke instantie(s), telefoonnummers, namen van folders, verwijzingen naar gerelateerde producten, etc.

Product-informatiesystemen zijn ontworpen voor gebruik door baliemedewerkers en de nadruk ligt dan ook op het snel en nauwkeurig vinden van relevante informatie. Deze systemen zijn dus bedoeld voor professioneel gebruik, door medewerkers die vertrouwd zijn met de vaktaal en de daarbij horende specifieke begrippen.

Productinformatiesystemen kunnen worden gebruikt voor monitoring. Zo'n systeem bevat informatie over alle producten en diensten die door een gemeentelijke afdeling geleverd kunnen worden. Dat betekent dat het de elementen bevat waaruit vraagpatronen zijn opgebouwd en dat het dus kan worden ingezet bij het monitoren van de adequaatheid van vraagpatronen. In de eerste plaats kan worden gemonitord of alle producten die bij een bepaald vraagpatroon horen wel aanwezig zijn in het productsysteem van een bepaalde afdeling. Het is mogelijk dat producten die bij dat vraagpatroon horen door een andere gemeentelijke afdeling of instelling geleverd worden, of dat men zich zelfs tot een andere gemeente moet wenden. Dit soort informatie zou kunnen worden opgenomen in het productinformatiesysteem. In de tweede plaats kan worden gemonitord of de verschillende zoekopdrachten die voor eenzelfde cliënt worden uitgevoerd in overeenstemming zijn met een bepaald vraagpatroon. Als dat niet het geval is kan dat een indicatie zijn dat de betreffende vraagpatronen niet geheel adequaat zijn.

Tenslotte kan uit de zoekpaden die baliemedewerkers volgen worden afgeleid welke producten en diensten voor cliënten kennelijk het meest belangrijk en/of het meest problematisch zijn.

Bij deze mogelijkheden voor monitoring moet een kanttekening worden gemaakt. Een productinformatiesysteem is bedoeld voor gebruik door baliemedewerkers, en zal daarom gaandeweg minder worden gebruikt. Informatie die bekend is bij baliemedewerkers zal immers niet in het systeem worden opgezocht. Naarmate de kennis van baliemedewerkers groter wordt, zal ook de 'blinde vlek' van een productinformatiesysteem als monitoring instrument groter worden.

In de enquête werd door 27 gemeenten melding gemaakt van één of meer productinformatiesystemen. Daarbij ging het meestal om systemen die ontworpen zijn voor vrij specifieke toepassingsgebieden, vooral op de terreinen volkshuisvesting en ruimtelijke ordening (zoals woonruimteverdeling, kadasterkaarten, milieubeheer, bouwvergunningen, parkeervergunningen), maar daarnaast ook op terreinen als financiën en sociale zaken. Opvallend is het grote aantal verschillende systemen (en leveranciers) dat wordt genoemd door gemeenten. Opvallend is ook dat er diverse beleidsterreinen zijn waarvoor blijkbaar verschillende systemen beschikbaar zijn.

Tenslotte verdient het vermelding dat 9 gemeenten bevestigend antwoorden op de vraag of zij zelf een productinformatiesysteem hebben ontwikkeld, of hebben laten ontwikkelen. Dat kan erop duiden dat het aanbod van producten en diensten in een redelijk groot aantal gemeenten zo specifiek is (of zo specifiek georganiseerd) dat standaardssystemen niet voldoen.

3 Werkinstructiesystemen

Een werkinstructiesysteem is vergelijkbaar met een handleiding. Als zo'n handleiding geautomatiseerd is, kan een baliemedewerker op een computerscherm informatie laten verschijnen over de wijze van afhandeling van een bepaalde vraag. Die informatie verschijnt al dan niet stapsgewijs.

In het systeem kunnen procedures zijn opgenomen. Vragen die aan een cliënt gesteld moeten worden kunnen weergegeven zijn en ook kan het systeem de volgorde laten zien waarmee handelingen moeten worden verricht.

Een werkinstructiesysteem kan beschouwd worden als een geformaliseerde beschrijving van werkprocessen die op een afdeling plaatsvinden. Voor de afhandeling van elke vraag van een cliënt wordt een oplossingsroute gegeven. Het systeem fungeert tegelijkertijd als 'puur' registratiesysteem en als checklist en vraagbaak voor medewerkers.

Werkinstructiesystemen kunnen informatie opleveren die belangrijk is voor monitoring van dienstverlening. Zoals ook productinformatiesystemen bevatten

deze systemen een overzicht van alle producten die door een afdeling worden verstrekt. Zo'n overzicht kan 'materiaal' opleveren voor het identificeren van vraagpatronen.

Verder bevat een werkinstructiesysteem aannames (van de ontwerper van het systeem) met betrekking tot de vraag welke producten bij elkaar horen (en welke niet). Dat kan een concreet aangrijpingspunt vormen voor de invoering van meer klantgerichte dienstverlening, met name namelijk als die aannames niet in overeenstemming blijken te zijn met de geconstateerde vraagpatronen. Verder kunnen de procedures en vragen in het systeem op hun 'klantgerichtheid' worden onderzocht. Daarbij zal het vooral gaan om de wijze waarop communicatie met cliënten plaatsvindt. Dit onderwerp is in hoofdstuk 5 behandeld.

Tenslotte kunnen de cliëntgegevens die in een werkinstructiesysteem worden ingevoerd later worden geanalyseerd. Zo'n analyse beperkt zich dus tot het 'pure' registratiegedeelte van het systeem. Dit onderwerp kwam in paragraaf 3.5 aan de orde.

Van de 60 gemeenten die de enquête beantwoordden, melden 19 gemeenten het gebruik van één of meer werkinstructiesystemen. Sommige gemeenten herhalen het eerder door hen genoemde productinformatiesysteem. Daaruit blijkt dat ofwel het verschil tussen productinformatie- en werkinstructiesysteem niet altijd duidelijk is (in de enquête werden de verschillende typen systemen niet nader omschreven), ofwel eenzelfde systeem soms voor beide toepassingen kan worden gebruikt.

Er zijn wel verschillen. Werkinstructiesystemen worden vaker gebruikt door gemeentelijke sociale diensten en minder vaak op het gebied van volkshuisvesting en ruimtelijke ordening. Het aantal genoemde systemen/leveranciers is kleiner dan bij de product-informatiesystemen. Vijf gemeenten zeggen zelf een werkinstructiesysteem te hebben ontwikkeld of laten ontwikkelen.

4 Werkvolgsystemen

Een werkvolgsysteem bevat informatie over de vraag waar tijdens de procedure zich een aanvraag of brief van een cliënt bevindt. Bij welke ambtenaar of dienst is die aanvraag of brief op dit moment in behandeling, bij wie is hij al geweest, waar moet hij nog naar toe, door welke externe instantie moet eventueel nog advies worden uitgebracht, en hoe lang gaat een en ander vermoedelijk nog duren. Daarbij is het mogelijk dat informatie verstrekt wordt over inmiddels uitgebrachte adviezen, zodat de cliënt al tussentijds een indicatie krijgt van de richting die de behandeling uitgaat.

Voor monitoring van de kwaliteit van dienstverlening kan een werkvolgsysteem belangwekkende informatie opleveren. Als blijkt dat invoering van zo'n systeem

leidt tot verbeterde informatievoorziening aan burgers, is dat relevant in verband met ‘communicatieve kwaliteiten’, het derde aspect van kwaliteit van dienstverlening.

Belangrijk is ook dat gegevens uit een werkvolgsysteem, over een langere periode bezien, knelpunten in de gemeentelijke dienstverlening zichtbaar kunnen maken. Dat kan op verschillende manieren.

Brieven (en telefonische contacten) over een bepaald onderwerp en de aard daarvan, geven aanknopingspunten over de kwaliteit van de betreffende dienstverlening. Daarbij kan het gaan om klachten (zoals over de duur van afhandeling, over de uitkomst daarvan, over wijze van behandeling, over kosten), maar het kan ook gaan om informatievoorziening die (misschien voor bepaalde groepen) ontoereikend is.

Daarnaast kan op basis van cijfers worden vastgesteld hoeveel tijd gemoeid is met de behandeling van allerlei soorten aanvragen. Hetzelfde geldt voor de behandeling van klachten. Als blijkt dat ergens in de organisatie grote vertragingen optreden, kan dat een aanzet zijn tot verandering van werkprocessen en/of een argument voor het inzetten van meer personeel. (Als er vooral externe oorzaken voor vertraging blijken te zijn is dat trouwens ook belangrijk om te weten.)

Tenslotte kunnen werkvolgsystemen informatie geven die van belang is voor het thema vraagpatronen. Daarbij kan het gaan om sequentiële afhandeling van vragen die binnen een bepaald vraagpatroon passen, terwijl ook parallelle afhandeling mogelijk zou zijn. Het kan ook gaan om het vermijden van dubbel werk; hierbij zou bijvoorbeeld gedacht kunnen worden aan het ‘in elkaar schuiven’ van verschillende vermogenstoetsen.

Achttien gemeenten in de enquête zeggen één of meer werkvolgsystemen te gebruiken. Een gemeente noemt in dat verband het al besproken wachtrijsysteem, en diverse gemeenten noemen systemen die zij ook al hadden genoemd als productinformatie- of als werkinstructiesysteem. Ook hier geldt dat het verschil tussen de diverse typen systemen misschien niet voldoende duidelijk was gemaakt.

Dat neemt niet weg dat ook diverse systemen worden genoemd die niet eerder vermeld waren, van meerdere leveranciers. Het gaat onder andere om belastingssystemen, vergunningensystemen, systemen voor werkbeheersing op het terrein van sociale voorzieningen en een systeem voor klachtenafhandeling. Vijf gemeenten hebben zelf een werkvolgsysteem ontwikkeld of laten ontwikkelen. Zijn dit dezelfde als bij de werkinstructiesystemen?

5 Publieksinformatiesystemen

Kenmerkend voor een publieksinformatiesysteem is dat burgers er zelf gebruik van kunnen maken, zonder tussenkomst van een balie-medewerker. Strikt genomen is een publieksinformatiesysteem dan ook geen balie-ondersteunend systeem.

Wat inhoud betreft kan een publieksinformatiesysteem een combinatie zijn van een aantal balie-ondersteunende systemen. Twee verschillen met zulke systemen liggen voor de hand. Ten eerste zijn publieksinformatiesystemen bedoeld voor gebruik door niet-professionele gebruikers. Dit stelt eisen aan de taal die gebruikt wordt en aan de mate van gedetailleerdheid van informatie en het stelt ook eisen aan de gebruiksvriendelijkheid (of gebruikersvriendelijkheid) van het systeem: de informatie in het systeem moet immers toegankelijk zijn voor alle potentiële cliënten, dus ook voor cliënten die weinig of geen ervaring hebben met computers. Deze eisen zijn belangrijker naarmate het systeem omvangrijker wordt. Dat is een tweede verschil met balie-ondersteunende systemen: publieksinformatiesystemen kunnen informeren over een breed scala aan gemeentelijke diensten en producten. Naarmate zo'n systeem vollediger is, dus naarmate meer gemeentelijke diensten en producten erin opgenomen zijn, zal het voor een gebruiker moeilijker zijn om precies de informatie te vinden die hij/zij zoekt. Bij het ontwerpen van zo'n systeem dient daarmee rekening te worden gehouden.

De betekenis van publieksinformatiesystemen voor monitoring kan groot zijn. Het is mogelijk de zoekopdrachten van cliënten vast te leggen, en daaruit allerlei gegevens af te leiden die van belang zijn voor de adequaatheid van vraagpatronen:

- de frequentie waarmee informatie over verschillende producten en diensten wordt opgevraagd zegt iets over het relatieve belang van die producten en diensten (gezien vanuit de cliënten) en wellicht ook over de (on)duidelijkheid ervan.
- de producten en diensten die in één zoeksessie worden opgevraagd geven informatie over 'bij elkaar horende' producten, dus over vraagpatronen
- de zoekpaden die door gebruikers van een publieksinformatiesysteem worden gevolgd zeggen iets over het beeld dat gebruikers hebben van de organisatie van gemeentelijke dienstverlening

Uit de enquête blijkt dat in 17 gemeenten een publieksinformatiesysteem wordt gebruikt, in de meeste gevallen het oorspronkelijk voor de gemeente Amsterdam ontwikkelde PIGA (Publieks Informatiesysteem Gemeente Amsterdam). Dit systeem kent de mogelijkheid om zoekvragen van gebruikers op te slaan, en is om die reden geschikt als bron van monitoring-gegevens. PIGA is via Internet bereikbaar: <http://www.amsterdam.nl/piga/piga.html>

Naast PIGA worden in de enquête nog enkele andere publieksinformatiesystemen genoemd, onder andere een vacature-informatiesysteem. Behalve Amsterdam hebben nog 6 gemeenten zelf een geautomatiseerd publieks-informatiesysteem ontwikkeld, of laten ontwikkelen.

Een geautomatiseerd publieksinformatiesysteem kan gebruikt worden als centraal informatiepunt voor burgers. Omgekeerd zijn er andere vormen van centrale informatievoorziening die vergelijkbare monitoring-gegevens kunnen opleveren als publieksinformatiesystemen. In de enquête is de vraag gesteld of de betreffende gemeente zo'n centraal informatiepunt kent, en zo ja, in welke vorm(en).

Van de 60 gemeenten antwoorden er 43 dat er inderdaad zo'n centraal informatiepunt bestaat (aardig is dat enkele gemeenten 'meerdere' antwoorden, daarbij verwijzend naar centrale informatiepunten van afzonderlijke diensten). In al deze gevallen is er in elk geval een 'bemenst loket' (receptie of informatiecentrum). Daarnaast beschikken 5 gemeenten over een informatiezuil, dat wil zeggen een elektronisch loket waar alleen informatie geraadpleegd kan worden. Geen van de gemeenten beschikt op dit moment over een 'interactieve' informatiezuil (een zuil waar ook transacties mogelijk zijn).

Verder maken 13 gemeenten melding van een 'loket' op Internet. In de enquête is niet gevraagd naar de inhoud daarvan. We verwijzen naar de plaats op Internet waar verwijzingen naar gemeente-'sites' te vinden zijn:

<http://www.politiek.com>

Tenslotte beschikken 6 gemeenten over een call center, een telefonisch bereikbaar centraal informatiepunt.

Al deze vormen van centrale informatievoorziening zijn vergelijkbaar met publieksinformatiesystemen, in de zin dat er soortgelijke instrumenten voor gegevensverzameling aan kunnen worden gekoppeld ten behoeve van monitoring. Daarbij moet wel bedacht worden dat handmatige verzameling van gegevens over bijvoorbeeld 'zoekpaden' een vrij arbeidsintensieve taak zal zijn.

6 Kwaliteitsmonitoringsystemen

Ook kwaliteitsmonitoringsystemen zijn strikt genomen geen balie-ondersteunende systemen. Bij zo'n systeem wordt aan baliemedewerkers gevraagd om, al dan niet rechtstreeks op de computer, gegevens te noteren over baliehandelingen en transacties. Daarbij kan het gaan om de duur van afhandeling van een aanvraag, maar ook om de wijze van afhandeling (bijvoorbeeld de vraag of aan een cliënt de dienst of het product verstrekt kon worden waar hij/zij om vroeg).

Aan de balie vindt het contact met cliënten plaats. Baliemedewerkers zijn dan ook vaak goed op de hoogte van de wensen en gedragingen van cliënten. Deze

kennis kan worden benut door periodiek en systematisch de opmerkingen en suggesties van medewerkers te verzamelen. Een nadeel hiervan is dat cliënten niet actief zijn betrokken bij de gegevensverzameling; er wordt namens cliënten vastgesteld wat hun vragen en wensen zijn, en of zij tevreden zijn met de behandeling aan de balie. Dat kan een vertekend beeld geven. Niettemin kunnen kwaliteitsmonitoringsystemen relevante informatie opleveren voor het monitoren van de kwaliteit van dienstverlening - uiteraard afhankelijk van de onderwerpen die in het systeem zijn opgenomen - al was het maar omdat de uitkomsten ervan vergeleken kunnen worden met de uitkomsten van het direct benaderen van cliënten, bijvoorbeeld via interview of enquête (zie hoofdstuk 3 t/m 5). Als uit zo'n vergelijking blijkt dat baliemedewerkers een ander beeld hebben van wat cliënten wensen dan cliënten zelf, is een concrete aanwijzing gevonden in de richting van meer klantgerichte dienstverlening.

In de enquête werd door 5 gemeenten het gebruik van een kwaliteitsmonitoringsysteem gemeld. Eén gemeente verwees daarbij naar de Kwaliteitsmonitor, die in bijlage 2 besproken wordt. Een andere gemeente hanteert een zelf ontworpen systeem dat betrekking heeft op de behandeling van brieven, telefonische bereikbaarheid, en de gang van zaken aan de balie (zoals snelheid van afhandeling aan de balie, wachttijden, en de vraag of cliënten het door hen gewenste product ook inderdaad krijgen).

De andere gemeenten herhaalden een systeem dat ze eerder al hadden genoemd. Dat betreft een systeem voor bevolkingsregistratie en twee systemen voor bouwvergunningen. Kennelijk gebruiken sommige gemeenten hun systemen voor balieondersteuning ook al voor monitoring van kwaliteit van dienstverlening.

7 Tijdschrijfsystemen

Ook tijdschrijfsystemen zijn strikt genomen geen balie-ondersteunende systemen. Het zijn systemen om de tijdsbesteding van baliemedewerkers nauwkeurig te registreren. Hoeveel tijd besteedt een baliemedewerker aan baliecontacten (onderscheiden naar typen producten), hoeveel tijd aan de verdere afhandeling van vragen van cliënten (bijvoorbeeld in de vorm van overleg met derden), informatieverzameling, hoeveel tijd aan administratie, enzovoort. De informatie die op deze manier beschikbaar komt kan bijzonder nuttig zijn uit het oogpunt van monitoring van dienstverlening. Er kunnen gegevens uit afgeleid worden met betrekking tot de werkbelasting van medewerkers. Er kunnen ook gegevens uit afgeleid worden over de bewerkelijkheid van sommige diensten en producten. Er kunnen knelpunten opgespoord worden die te maken hebben met de communicatie tussen verschillende gemeentelijke afdelingen, of tussen een gemeentelijke afdeling en instanties elders. Er kan uit blijken dat de toegankelijkheid van dossiers of andere belangrijke informatiebronnen te wensen overlaat. Als een

tijdschrijfsysteem wordt gebruikt om over zulke uit monitoring-oogpunt belangrijke onderwerpen gegevens te genereren, is het in meerdere opzichten vergelijkbaar met balieboekanalyse. De bespreking daarvan, in paragraaf 4.5, kan ook gelezen worden als een overzicht van mogelijkheden die veel tijdschrijfsystemen in aanleg hebben.

Twaalf gemeenten in de enquête gebruiken een of meer geautomatiseerde tijdschrijfsystemen. Sommige van die gemeenten gebruiken daarnaast ook handmatige systemen. Vermoedelijk worden handmatige systemen veel breder toegepast dan geautomatiseerde. Zeer opvallend is dat geen enkel geautomatiseerd systeem door meer dan één gemeente werd genoemd. Er is blijkbaar tamelijk veel keus op dit gebied. Niettemin hebben 3 gemeenten een eigen systeem ontwikkeld, of laten ontwikkelen.

8 De keuze van een systeem

Er zijn tal van geautomatiseerde systemen en typen systemen, op allerlei gebieden. Een keuze daartussen zal vaak niet eenvoudig zijn. Er moeten allerlei afwegingen worden gemaakt: hoeveel mag het systeem kosten, hoe gemakkelijk moet het aangepast kunnen worden, hoe 'volledig' moet het zijn, hoe eenvoudig in gebruik moet het zijn, enz.?

Niet al die vragen kunnen op grond van systeemspecificaties worden beantwoord; een antwoord hangt tenminste voor een deel af van degenen die het systeem zullen moeten gebruiken, en van de taken die zij ermee zullen moeten verrichten. Er is dus een goede reden om te informeren naar de ervaringen van andere gebruikers. Dat kan, vaak zelfs gemakkelijk.

Uit de enquête blijkt dat veel gemeenten actief gezocht hebben naar middelen om de dienstverlening aan de balie te verbeteren, ondermeer door het gebruik van ICT. De ervaringen die daarmee zijn opgedaan kunnen worden uitgewisseld, centraal maar ook bilateraal. Excursies kunnen heel nuttig zijn. Maar misschien zijn excursies niet altijd nodig. Van een aantal gemeenten hebben we meerdere enquêteformulieren ontvangen, bijvoorbeeld ingevuld door verschillende diensten. In enkele gevallen werden de vragen door verschillende diensten ingevuld, maar dan wel op zo'n manier dat de hele gemeentelijke organisatie werd bekeken. In die gevallen was het interessant om te zien dat men in de ene dienst niet altijd op de hoogte was van automatiseringsprojecten bij andere diensten. De conclusie kan simpel zijn: Kijk eerst nog eens heel goed rond in uw eigen organisatie, misschien bent u rijker dan u dacht. Dat geldt niet alleen voor zeer grote gemeenten.

Bijlage 2.

Bestaande Kwaliteitszorgsystemen

Bijlage bij hoofdstuk 5: Klanttevredenheid

In bijlage 1 zijn systemen behandeld die niet primair ontworpen zijn met het oog op het monitoren van de kwaliteit van dienstverlening, maar waaraan wel gegevens kunnen worden ontleend die relevant zijn voor deze monitoring. We zouden dit gereedschappen voor passieve monitoring kunnen noemen. Passieve monitoring omdat de gegevens die binnen deze monitoring-methoden worden beschouwd reeds binnen de dienstverlenende organisatie aanwezig zijn. Er hoeven geen aparte activiteiten te worden uitgevoerd om gegevensverzamelingen aan te leggen.

Methoden waarbij die aparte activiteiten wel uitgevoerd moeten worden, zouden we actieve monitoring kunnen noemen. In deze bijlage zullen we systemen beschrijven die juist wel ontwikkeld zijn om de kwaliteit van dienstverlening te monitoren en waarbij het actief verzamelen van relevante, nog niet binnen de organisatie aanwezige informatie een essentieel onderdeel vormt van de methode. De beschreven systemen zijn geselecteerd na een korte scan van de adviesmarkt. Dit betekent dat de opsomming niet volledig is en dat het programmabureau *Overheidsloket 2000* geen waarde-oordeel over de kwaliteit van zowel de systemen als de bedrijven geeft. Het programmabureau wilde u informatie over de systemen echter niet onthouden en heeft de bijlage opgenomen ter kennisname.

I Kwaliteitsmonitor

De Kwaliteitsmonitor Overheidsdienstverlening is in 1995 ontwikkeld in opdracht van het Ministerie van Binnenlandse Zaken door de B&A Groep Beleidsonderzoek en -Advies¹. We beperken ons hier tot enkele hoofdlijnen.

De Kwaliteitsmonitor is bedoeld om eenmalig of periodiek de mening en ervaringen van de individuele burger of klant van de overheid in kaart te brengen. Periodieke uitvoering heeft uiteraard de voorkeur omdat men zodoende kan terugkoppelen of de op basis van een eerder onderzoek gedane aanpassingen in de dienstverlening daadwerkelijk hebben bijgedragen aan de verbetering van de kwaliteit ervan. Voor de uitvoering van de Kwaliteitsmonitor wordt een zestal mogelijkheden aangeboden, variërend van het, al dan niet in regioverband met buurgemeenten, inhuren van een extern bureau tot het in eigen beheer uitvoeren van het onderzoek. In alle varianten kan men bovendien

¹ Telefoon 070-3029500

kiezen om meer of minder aspecten van de dienstverlening in dit onderzoek te betrekken.

Dat laatste komt omdat de Kwaliteitsmonitor modulair is opgezet. Allereerst valt de Kwaliteitsmonitor uiteen in twee hoofdonderdelen, waarvan het eerste gericht is op het meten van de kwaliteitsbeleving bij de klant en het tweede op de meningen van de balie-medewerkers. Beide hoofdonderdelen vallen uiteen in drie modules. De modules uit het eerste hoofdonderdeel worden de externe modules genoemd; die uit het tweede hoofdonderdeel de interne modules. Zowel bij de interne als de externe modules staat een terugkoppeling binnen het monitoring-proces centraal. Voor wat betreft de interne modules komt dat erop neer dat de verzamelde resultaten bij de balies en de balie-medewerkers binnen de organisatie met de betrokkenen in groepsdiscussies worden besproken. Op deze manier wordt voorkomen dat medewerkers van de dienstverlenende organisatie zich niet herkennen in de gedane aanbevelingen en er dus geen draagvlak komt voor het doorvoeren van veranderingen. Bij de externe modules bestaat de terugkoppeling uit een gescheiden meting van verwachtingen bij de klanten en de daadwerkelijke ervaringen met de dienstverlenende instantie.

De externe modules zijn gericht op:

1. *bezoekers van de fysieke balie (dus klanten die daadwerkelijk langskomen bij de balies)*

Deze module is het meest omvangrijk en bestaat uit drie interviews. Het eerste interview vindt plaats op het moment dat de klant bij de gemeente binnenkomt en gaat over de verwachtingen aangaande de dienstverlening, maar ook over de bereikbaarheid van de balie. Het tweede interview wordt afgenomen als de klant het gebouw van de gemeente weer verlaat en betreft de zojuist opgedane ervaringen met wachttijden en de behandeling door de ambtenaar. Als de gevraagde dienst bij het verlaten van het gebouw is afgehandeld, wordt dit proces ook geëvalueerd. Anders vindt op een afgesproken tijdstip een telefonisch interview plaats over de definitieve afhandeling (derde interview).

2. *cliënten die de gemeente bellen voor een bepaalde dienst*

Hierbij is het praktisch niet mogelijk om de beller vooraf naar zijn of haar verwachtingen te vragen. Het eerste interview wordt daarom overgeslagen; de twee andere (het interview direct na afloop van het contact en het interview enige tijd later als de gevraagde dienst is afgehandeld) worden langs telefonische weg uitgevoerd.

3. *burgers die brieven schrijven aan de gemeente voor klachten, bezwaren of aanvragen*

In dit geval is het al helemaal niet mogelijk om de burger vooraf het verwachtingen-interview af te nemen. Verder wordt ingeschat dat de burgers die brieven schrijven aan de gemeente het niet prettig vinden om

hierover opgebeld te worden door een medewerker die niets te maken heeft met de kwestie die de brief betrof. Daarom wordt binnen deze module volstaan met een schriftelijke enquête die wordt toegezonden aan een steekproef onder de briefschrijvers van de afgelopen periode.

Bij de interne modules gaat het om de meting van drie verschillende grootheden:

1. *productieprocessen (de werkzaamheden die voor de afhandeling van een bepaalde dienst verricht moeten worden)*

Het gaat hier om een inventarisatie van de verschillende werkzaamheden om te bekijken of de afhandeling van een bepaalde dienst efficiënter kan plaatsvinden, waardoor de behandelingstijd kan worden bekort. Dat laatste wordt in het algemeen als verhoging van de kwaliteit van dienstverlening beschouwd. Het schrappen of vereenvoudigen van bepaalde handelingen zal vooral door de betrokken afdelingen zelf moeten gebeuren, zodat groepsdiscussies een belangrijk onderdeel vormen van deze eerste interne module.

2. *werkprocessen (de werkzaamheden die binnen een bepaalde afdeling verricht moeten worden)*

Hierbij gaat het niet om de werkzaamheden per product, maar de verdeling van de werkzaamheden over de verschillende afdelingen. Een efficiëntere werkverdeling kan eveneens leiden tot verkorting van de afhandelingstijd en ook tot defragmentatie van de dienstverlening. Het gaat in deze tweede interne module vooral om een inventarisatie en advisering door een derde partij, onafhankelijk van de betrokken afdelingen.

3. *kwaliteitsperceptie bij de baliemedewerkers*

In deze derde module staat het terugkoppelen van de resultaten van de externe modules maar ook van de eigen perceptie van de baliemedewerkers naar de afdeling centraal. Herkent men zich in de geïnventariseerde knelpunten en tot welke oplossingen denkt men te kunnen komen. Ook in deze module staat de groepsdiscussie centraal.

Samenhang Kwaliteitsmonitor/quick-scans uit dit handboek

De Kwaliteitsmonitor heeft raakvlakken met de voor dit handboek ontwikkelde vragenlijsten. In de onderstaande tabel worden overeenkomsten en verschillen aangegeven.

Tevredenheidsmonitor	Kwaliteitsmonitor
één meting per klant (bij vertrek balie)	meerdere metingen per klant (binnenkomst, verlaten balie, terugbelinterview)
eenvoudig instrument (computerprogramma)	instrument met meerdere modules, grootschaliger van opzet
quick scan in 4 varianten	doorlichting hele traject baliecontactafhandeling
doe-het-zelf	verschillende varianten, waaronder doe-het-zelf variant
gericht op meting perceptie van klanten over geïntegreerde dienstverlening	gericht op proceskant van dienstverlening

De Kwaliteitsmonitor is dus een instrument met een ander doel en een andere reikwijdte. Als u voldoende heeft aan een quick scan met betrekking tot de dienstverlening aan de balie kunt u gebruik maken van de tevredenheidsmonitor. Wilt u meer, dan kunt u de inzet van de Kwaliteitsmonitor overwegen.

2 Loket 2000 Scan

De Loket 2000 Scan is door de Scaudit Performance Group² samen met de VB/Deloitte & Touche in 1996/97 ontwikkeld. Ook bij de beschrijving van deze monitor beperken we ons tot een paar hoofdpunten.

De loket 2000 scan is opgezet als systeem om het volledige baliecontact en de levering van producten en diensten rond die balie in kaart te brengen. Het systeem bestaat in beginsel uit een standaardvragenlijst die op verzoek van de klant kan worden aangepast en uitgebreid. De vragenlijsten kunnen op papier worden afgenomen. De vragenlijsten worden verwerkt door de Loket 2000 scan software. Deze produceert een aantal grafieken en tabellen die aangeven waar knelpunten liggen en welke problemen door de baliebezoekers als urgent worden gezien.

De standaard loket 2000 scan richt zich op een zevental thema's:

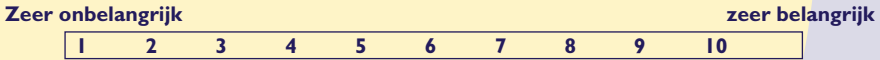
- dienstverlening;
- kwaliteit informatie;
- dienstverleningsproces;
- stadsdeelwerkers (komt voort uit het feit dat één van de eerste gebruikers een stadsdeeltkantoor was);
- openingstijden;
- bereikbaarheid;
- inrichting.

² Telefoon 0182-631600

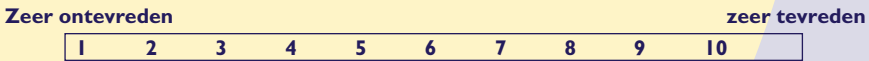
Buiten deze standaardthema's kunnen vrij te benoemen thema's worden opgenomen over bijvoorbeeld aantallen en soorten diensten en producten en specifieke afdelingen en balies.

Binnen elk thema wordt de belangrijkheid van een onderwerp in de ogen van de respondent gemeten en de feitelijke ervaring met dat onderwerp. Zo worden bijvoorbeeld de volgende twee vragen gesteld binnen het thema dienstverleningsproces:

Een korte behandeltijd aan het loket vind ik ...

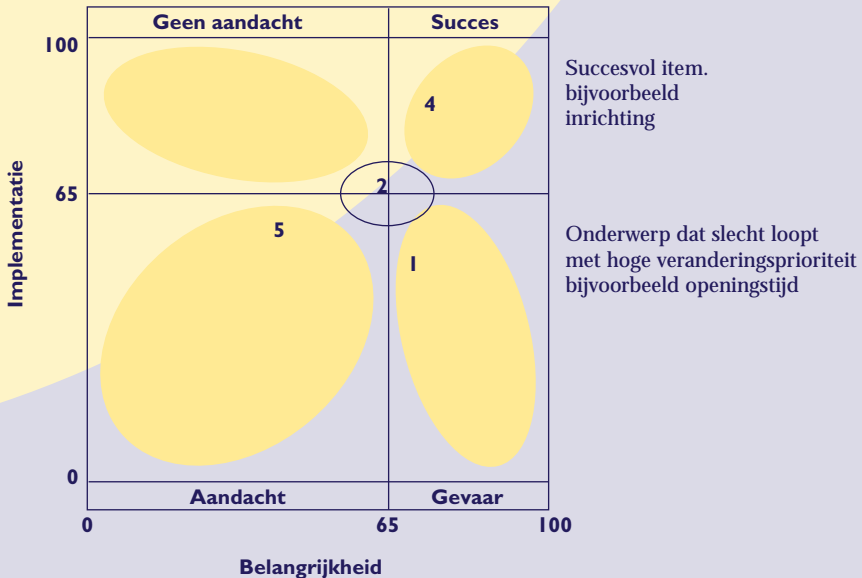


Bent u tevreden over de behandeltijd?



Ook worden gegevens verzameld over tijdstip van binnenkomst van een bezoeker, afhandelingsduur, aard van het bezoek en dergelijke en gegevens over de respondent (leeftijd, afkomst, geslacht en dergelijke).

De scores op de verschillende onderwerpen worden in een matrix weergegeven die snel duidelijk maakt waar de prioriteiten voor veranderingen moeten liggen. In de onderstaande figuur is een voorbeeld gegeven voor 5 items (1.5).



Item 4 scoort goed en daar hoeft ook niets aan te worden gedaan. Item 2 (openingstijden balie) scoort slecht en wordt door de klanten als belangrijk gezien. Aanpassing van de openingstijden is dan ook een gewenste actie. Uit de belangrijkheid en de feitelijke ervaring wordt een 'performance index' berekend. Dit is een getal tussen 0 en 100. Hoe hoger de performance index voor een bepaald onderwerp, hoe beter. De performance index geeft aan dat bepaalde zaken goed gaan (prima prestatie, dus lage prioriteit voor verbetering) of slecht (slechte prestatie, dus hoge prioriteit voor verbetering). De tabel geeft de scores weer.

Code	gebied	matrixcode	performanceindex
A	Bereikbaarheid	1	44
B	Openingstijden	2	27
C	Dienstverlening in het algemeen	3	65
D	Inrichting	4	79
E	Wachttijden	5	61

Op dit moment is het systeem geschikt voor onderzoek onder bezoekers van een balie, burgers in de wijk en de interne klantgerichtheid. Schriftelijke en telefonische contacten vallen buiten het onderzoek (in tegenstelling tot de Kwaliteitsmonitor).

3 Troost Ten Have³: De Simulatie-methodiek

De Simulatie-methodiek is een hulpmiddel om het dienstverleningsproces inzichtelijk te maken. Door kengetallen aan de methodiek te verbinden is het mogelijk het dienstverleningsproces gericht te verbeteren. In 1995 is, in samenwerking met het Ministerie van Binnenlandse Zaken, de Simulatie-methodiek gebruiksklaar gemaakt om als instrument in te zetten bij de invoering van *overheidsloket 2000* (OL2000). De afgelopen jaren is deze methodiek verder ontwikkeld en aangevuld met onder andere de Quick Scan OL 2000.

Hieronder wordt de Simulatie-methodiek beschreven en wordt kort ingegaan op de Quick Scan OL 2000.

Simulatie-methodiek

De Simulatie-methodiek bestaat uit een aantal stappen dat leidt tot een verhoging van de kwaliteit van de dienstverlening en bedrijfsvoering. Deze stappen richten zicht op het opbouwen van de simulatie en animatie om uiteindelijk een aanzet te geven tot de implementatie van *overheidsloket 2000*.

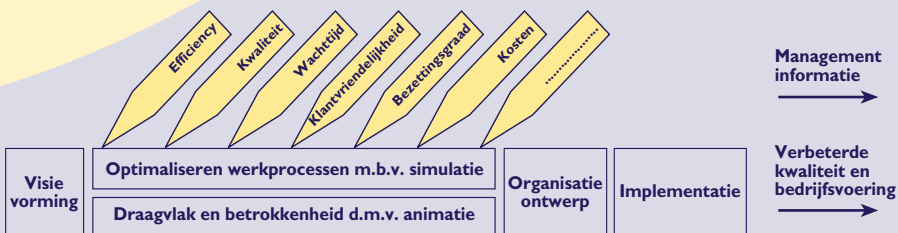
³Telefoon 070-3650980

De stappen zijn:

1. Formuleren van doelstellingen en randvoorwaarden voor kwaliteit en bedrijfsvoering;
2. Analyseren van de huidige situatie vanuit het principe klant → product → proces;
3. Verzamelen van gegevens (aantal aanvragen, aantal front- en backoffice medewerkers, bezettingstijden etc.) over huidige situatie;
4. Modelleren, het maken van de simulatie en animatie;
5. Workshops met betrokkenen;
6. Aanzet voor implementatie.

In de simulatie worden alle relevante werkprocessen van de organisatie vastgelegd. Daarbij is aandacht voor de front- en back-office werkprocessen. Daarnaast worden de gegevens over klantenstromen ingevoerd. Gezamenlijk geeft dit een objectief beeld van de werkelijkheid waarin de samenhang tussen en afhankelijkheden van processen inzichtelijk worden. In het model kunnen diverse indicatoren worden ingebouwd zodat inzicht wordt verkregen in bijvoorbeeld wachttijden, doorlooptijden en interne aspecten als bezettingsgraad van het personeel en kosten per dienstverleningsproduct. Vervolgens is het mogelijk een animatiefilm te maken. De animatie is een visualisatie - een soort tekenfilm- van de processen en de mensen die ze uitvoeren.

De combinatie van simulatie en animatie geeft een goed inzicht in de kwaliteit van de bedrijfsvoering. Hierdoor worden tevens de verbeterpunten zichtbaar. De simulatie maakt het mogelijk om verbeteringsvoorstellen uit te proberen zonder extra investeringen in tijd en geld. Diverse verbeteringsalternatieven kunnen worden doorberekend zodat een beargumenteerde keuze kan worden gemaakt voor de meest optimale combinatie van verbeteringen. Door het traject samen met medewerkers uit te voeren wordt betrokkenheid en draagvlak gecreëerd hetgeen de implementatie van de verbeteringen vereenvoudigt.



De Simulatiemethodiek is bij uitstek geschikt binnen een publieksafdeling en bij het integreren van de dienstverlening van enkele afdelingen. Daarnaast kan de dienstverlenende instantie (bijvoorbeeld de gemeente) de Simulatiemethodiek toepassen om de kwaliteit van de organisatie als geheel te verhogen.

4. Quick Scan OL 2000

De Quick Scan OL2000 is een diagnose-instrument waarmee in een korte periode kan worden geïnventariseerd waar de organisatie staat wat betreft klantgerichtheid. Tevens wordt door de quick scan helder hoe en tegen welke tijd en financiële inspanningen zij kan werken aan de invoering van *Overheidsloket 2000*.

De QuickScan OL2000 bestaat uit vier onderdelen. Het is mogelijk de onderdelen afzonderlijk bij organisaties in te zetten. Het eerste deel is een situatie-analyse waarin d.m.v. vragenlijsten onder een aantal leidinggevendende informatie wordt verkregen over hun visie op de organisatorische gevolgen van de invoering van OL2000. Hierbij kan gedacht worden aan de procesbeheersing, IT voorzieningen en het gebruik van nieuwe media. Het tweede onderdeel gaat in op de veranderingsbereidheid en het verandervermogen van de organisatie. Deze worden geïnventariseerd aan de hand van vragenlijsten, die verspreid worden onder een representatieve groep uit de organisatie. Een strategie-inventarisatie vormt het derde onderdeel, waarbij de missie, strategieën en motieven achter het OL2000 voornemen, worden geïnventariseerd. Het laatste deel van de Quick Scan OL2000 vormt een klantenonderzoek. De kwaliteit van de bestaande dienstverlening, de gewenste contactmogelijkheden en voorzieningen worden gemeten en profielen van doelgroepen worden achterhaald. De Quickscan leidt uiteindelijk tot een verbetermatrix aan de hand waarvan een gemeente de kwaliteit van haar dienstverlening kan verbeteren.

Bijlage 3.

Reglement cliëntenplatform (Hengelo)

Reglement van het Platform Uitkeringsgerechtigden-Gemeente Hengelo

Bijlage bij hoofdstuk 3: Ken uw doelgroep

Artikel I Doel

Doel van het platform is om de situatie van mensen in Hengelo Ov., voorzover zij werkzoekend zijn en/of op een uitkering aangewezen zijn, te bespreken en te verbeteren.

Artikel II Taken

- 1a. Het platform geeft gevraagd en ongevraagd advies aan het College van B&W, de Gemeenteraad en instanties, die met uitkeringen of de arbeidsvoorziening te maken hebben, over informatie vanuit de gemeente over nieuwe regelingen danwel voornemens daartoe (zowel landelijk als plaatselijk), het bijstandsbeleid, het werkloosheidsbeleid en organisatorische veranderingen, voor zover deze gevolgen hebben voor de uitkeringsgerechtigden.
- b. Het platform geeft gevraagd en ongevraagd advies aan het College van B & W en de Gemeenteraad over het feit, of de gemeente volledig gebruik maakt van de ruimte, die de wetgever haar biedt.
2. Het platform pleegt overleg over ontwikkelingen in het stelsel van de sociale zekerheid en in de arbeidsvoorziening.
3. Het platform fungeert als contactpunt in de gemeente in relatie tot groepen/individuele uitkeringsgerechtigden.
- 4a. Het platform is alert op ontwikkelingen en knelpunten in het stelsel van de sociale zekerheid en in de arbeidsvoorziening, voor zover deze groepen/individuen raken,
 - b. en geeft daarover signalen door en wisselt die zo mogelijk uit met diverse overheden en/of instellingen.
5. Het platform bevordert, dat werkzoekenden/uitkeringsgerechtigden waar mogelijk benoemd worden in commissies, die het College van B & W adviseren op het terrein van de sociale zekerheid en op dat van de arbeidsvoorziening.

Artikel III Samenstelling

1. Het platform telt maximaal 21 leden, werkzoekend en/of uitkeringsgerechtigd.
2. Het platform bestaat uit vaste leden, maximaal 2 per groep/instelling.
3. Aan het platform worden vanuit de gemeente toegevoegd:
 - a. de Wethouder van Sociale Zaken c.a., die als voorzitter optreedt;
 - b. 2 personen, die respectievelijk te maken hebben met de voorbereiding van het werkloosheidsbeleid.

Artikel IV Benoeming en zittingsduur

1. Teneinde mensen de gelegenheid te geven zich kandidaat te stellen wordt een oproep daartoe geplaatst door het Bureau Voorlichting van de gemeente in de plaatselijke dag- en weekbladen. Deze oproep wordt tenminste 6 weken, voordat de leden benoemd worden, geplaatst.
2. Kandidaten kunnen worden voorgedragen door de groep, die zij in het platform vertegenwoordigen.
De handtekening van één persoon mag niet op lijsten van verschillende groepen voorkomen.
3. De eerste keer benoemt het College van B & W de leden van het platform. Het dient daarbij de representativiteit in het oog te houden. Daarbij hanteert het College van B & W criteria, zoals geslacht, soort uitkering, leeftijd, instelling/groep en onderscheiden categorie werkzoekenden/uitkeringsgerechtigden.
4. Na de eerste keer worden de leden op voordracht van het platform door het College van B & W benoemd. Bij meerdere kandidaten wordt in de voordracht de volgorde en de eventuele meerderheids- en minderheidsadviezen van het platform vermeld.
5. De leden van het platform treden om de 3 jaar af; elk jaar treedt éénderde af. Het platform stelt een rooster van aftreden op.
6. Leden kunnen herkozen worden. Zij kunnen maximaal 6 jaren zitting hebben in het platform.
7. Indien een lid van het platform in zijn/haar zittingsperiode tussentijds betaald werk krijgt, dan treedt hij/zij in dat geval uit het platform. Indien iemand uit het platform treedt dan moet uit de groep, die hij/zij vertegenwoordigt een voordracht voor de opvolging komen.

Artikel V Werkwijze

1. Het College van B & W draagt er zorg voor, dat alle onder “Taken”, punt 1 genoemde onderwerpen, voorafgaande aan diens beslissing, ter advisering worden voorgelegd aan het platform, tenzij naar het oordeel van de directeur van de GSD advisering vooraf zal leiden tot een ongewenste vertraging in de informatieverstrekking aan de cliënt. In dat geval zal een en ander achteraf in het platform ter discussie worden gesteld. Indien het College van B & W een beslissing neemt, die afwijkt van het éénstemmige of van het meerderheidsadvies van het platform dan brengt zij dit gemotiveerd ter kennis aan het platform.
2. De gemeente draagt zorg voor de inrichting van een secretariaat, dat ten dienste staat van alle leden van het platform. Dit secretariaat stelt onder andere aan de hand van de ingediende punten de agenda voor de vergadering op.
Voorts wordt het secretariaat belast met het opstellen van de notulen.
Het secretariaat bestaat uit vrijwillig(st)ers uit het platform.
3. Het secretariaat verzamelt steeds actuele informatie over de ontwikkelingen en brengt deze ter kennis van de leden van het platform.
4. Voor het vaststellen van zowel interne als extern adviezen en standpunten worden binnen het platform besluiten als volgt genomen:
 - éénstemmig, of
 - bij meerderheid van stemmen (de helft plus tenminste één). Daarbij worden meerderheids- en minderheidsstandpunten vermeld met aantallen.
5. De leden van het platform hebben stemrecht, ieder één stem.
6. Voor een geldige stemming is de aanwezigheid van tenminste de helft van het aantal leden vereist.
7. Een jaar nadat het platform is ingesteld wordt een evaluatie gehouden over het functioneren ervan.

Artikel VI Vergadering

1. Het platform komt minimaal 4 keer per jaar bijeen.
De voorzitter is bevoegd het platform in vergadering bijeen te roepen.
Op voorstel van tenminste 5 leden wordt een extra vergadering van het platform uitgeschreven.
2. De deelnemers aan het platform worden 14 dagen voor een vergadering uitgenodigd en ontvangen dan de schriftelijke stukken.
3. Tijdens de vergadering kunnen in overleg afspraken worden gemaakt voor de bespreking van onderwerpen voor een volgende vergadering.
Afhankelijk van het onderwerp en de gemaakte afspraken daarover wordt bepaald wie de uitvoering van de afspraken ter hand neemt.
4. In principe zijn de vergaderingen van het platform openbaar. Wanneer over personen wordt vergaderd dan geschiedt dit met gesloten deuren.
Indien de helft van de aanwezige leden zulks kenbaar maken dan wordt over zakelijke aangelegenheden met gesloten deuren vergaderd.
5. Eens per jaar wordt in een vergadering verantwoording afgelegd over de gang van zaken in het platform. In deze vergadering wordt tevens een door het platform vastgesteld thema behandeld. De vergadering wordt door het Bureau Voorlichting van de gemeente in de gemeentelijke advertenties in de plaatselijke dag- en weekbladen tijdig aangekondigd.

Artikel VII Bevoegdheden

1. Het platform kan werkgroepen instellen rond bepaalde onderwerpen. De bevindingen van de werkgroepen worden aan het platform voorgelegd.
2. Op verzoek van een lid van het platform kunnen deskundigen worden uitgenodigd om een vergadering bij te wonen met het oog op de behandeling van een bepaald onderwerp. De deskundigen moeten tijdig de uitnodiging en de op het onderwerp betrekking hebbende stukken ontvangen. De kosten van het raadplegen van deskundigen dienen het in de begroting van het platform daarvoor geraamde bedrag niet te overschrijden.
3. De leden van het platform kunnen altijd derden raadplegen over aangelegenheden, waarmee zij als lid van het platform te maken krijgen.
Indien aan het raadplegen van derden kosten zijn verbonden, is het bepaalde in artikel VII, 2e lid, van overeenkomstige toepassing.

4. Leden, die schriftelijke stukken nodig hebben voor de voorbereiding op een vergadering danwel voor het raadplegen van derden kunnen deze kosteloos via het secretariaat verkrijgen, althans voor zover deze van de gemeente afkomstig zijn.

Artikel VIII Bepalingen

1. De deelnemers van het platform, de leden van ad-hoc werkgroepen, deskundigen die een vergadering bijwonen en derden die geraadpleegd worden zijn verplicht tot geheimhouding van al hetgeen zij in de hiervoor aangeduide hoedanigheid vernemen in zoverre zij dit door het platform opgelegd krijgen.
2. Het voornemen tot geheimhouding moet van te voren bekend zijn gemaakt. De duur en de inhoud van de geheimhoudingsplicht moet vooraf zo exact mogelijk zijn aangegeven.
De geheimhoudingsplicht vervalt niet door beëindiging van het lidmaatschap van het platform of ad-hoc werkgroep.
3. Leden van het platform behouden hun uitkeringsrechten gedurende de voorbereidingstijd op vergaderingen, het uitvoeren van werkzaamheden door het platform, de tijd waarin zij derden raadplegen en het deelnemen aan ad-hoc werkgroepen.
4. De kosten van het platform komen in beginsel ten laste van de gemeente. Tot de kosten van het platform worden gerekend: het inhuren van deskundigen, kosten van vorming en scholing van de leden van het platform en organisatiekosten; een en ander tot de bedragen die hiervoor in de goedgekeurde gemeentebegroting zijn opgenomen.
5. Elk jaar wordt door het platform een begroting vastgesteld voor een komend jaar.
De door het platform vastgestelde begroting wordt opgenomen in de gemeentebegroting onder de post Platform Uitkeringsgerechtigden (hoofd functie 6, functie 611)
6. In zaken waarin dit reglement niet voorziet doet het platform een beroep op het College van B & W.

Bijlage 4

Tevredenheidsmonitor: Aanwijzingen voor gebruik

Bijlage bij hoofdstuk 5: Klanttevredenheid

De tevredenheidsmonitor is een instrument waarmee u inzicht kunt krijgen in de tevredenheid van klanten over de gang van zaken aan de balie. Het instrument richt zich op baliegesprekken naar aanleiding van een complexe vraag. De monitor bevat dus vragen die van toepassing zijn als een vraag van een klant deel uitmaakt van een vraagpatroon.

1. Waar wordt de vragenlijst afgenomen?

Bij alle gemeentelijke balies waar vragen worden behandeld die deel kunnen uitmaken van een vraagpatroon. (Voor een overzicht van vraagpatronen verwijzen we naar Bijlage 1 van het handboek 'Van Vraagpatroon naar Loket.')

De vragenlijst is dus niet ontworpen om te meten of klanten tevreden zijn over de gang van zaken aan de balie van de afdeling burgerzaken. Producten zoals paspoorten en uittreksels uit het geboorteregister zijn meestal geen onderdeel van een breder vraagpatroon.

2. Wanneer wordt de vragenlijst afgenomen?

De tevredenheidsmonitor kan periodiek worden gebruikt: één of enkele keren per jaar gedurende een aantal dagen. Permanent gebruik is niet raadzaam, vanwege de kosten daarvan maar zeker ook vanwege het gevaar van 'enquête-moeheid'.

Bij periodiek gebruik van de monitor moet rekening worden gehouden met seizoensinvloeden. Toepassing ervan in een relatief rustige periode kan een ander beeld opleveren dan toepassing in een drukker periode. Verschillen tussen seizoenen verdienen overigens aandacht.

Naast periodiek gebruik om de 'normale' gang van zaken aan de balie te monitoren kan de tevredenheidsmonitor worden gebruikt om inzicht te krijgen in de beoordeling door klanten van veranderingen in de dienstverlening, bijvoorbeeld balieintegratie of de invoering van een nieuw geautomatiseerd systeem. Meting van klanttevredenheid direct voor en direct na de verandering kan duidelijk maken hoe de verandering door klanten gewaardeerd wordt. Meting na enige tijd kan de effecten op langere termijn zichtbaar maken.

3. Wie beantwoordt de vragenlijst?

De vragenlijst wordt voorgelegd aan klanten die zojuist een baliegesprek hebben gevoerd. Of het daarbij moet gaan om alle klanten of om een kleiner aantal hangt af van de frequentie waarmee de vragenlijst wordt afgenomen, en van het aantal klanten van een bepaalde balie. Bij een balie waar zeer weinig klanten komen is het verstandig om een groot percentage klanten te bevragen, of zelfs alle klanten.

Bij balies waar veel klanten komen (zoals de balie van de sociale dienst) kan met een kleiner percentage worden volstaan. Een nadere indicatie van percentages is moeilijk te geven, omdat bij het bepalen van de steekproefgrootte tal van factoren een rol spelen. Informatie hierover vindt u in de meeste methodische handboeken. In de literatuurlijst is een aantal geschikte titels opgenomen. Bedenk wel dat steekproefgrootte vaak besproken wordt in relatie tot onderzoek waarin hypothesen worden getoetst. Voor het verkennen van de tevredenheid van klanten over gemeentelijke balies gelden minder precieze criteria.

Als zich in een bepaalde tijdsperiode 1000 klanten melden bij een balie, is een steekproef van 50 tot 75 klanten voldoende voor een vrij betrouwbaar beeld van de klanttevredenheid. Halvering van dat aantal klanten betekent geen halvering van de steekproef! Bij 500 klanten 'hoort' een steekproef van 40 tot 60 klanten.

Houd rekening met de tijd die klanten aan de balie doorbrengen. Als u ervoor kiest om bijvoorbeeld elke tiende klant die de balie verlaat te enquêteren, zult u in uw steekproef een groot percentage klanten aantreffen die relatief korte tijd aan de balie hebben doorgebracht. Beter is het, maar in de praktijk wat lastiger, om klanten al bij binnenkomst te selecteren (maar vraag hen niet bij voorbaat al om na afloop van hun baliegesprek de vragen te beantwoorden).

4. Wie neemt de enquête af?

De enquête kan worden afgenomen door medewerkers van de gemeente zelf of door enquêteurs die van buitenaf zijn aangetrokken. In beide gevallen moet het gaan om personen die ervaring hebben met het afnemen van een mondelinge enquête, of die daarin een training hebben ontvangen.

Als de enquête wordt afgenomen door medewerkers van de gemeente zelf, dient dat niet te gebeuren door huidige of vroegere baliemedewerkers. Een klant die de enquêteur herkent als baliemedewerker kan daardoor belemmerd worden om een openhartig oordeel te geven over het baliegesprek.

5. Hoe worden de vragen gesteld?

Aan klanten die de vragenlijst beantwoorden moet vooraf kort de bedoeling van de enquête worden uitgelegd, en ook moet hen duidelijk worden gemaakt dat hun antwoorden geen nadelige gevolgen zullen hebben voor toekomstige contacten met gemeentelijke balies.

Nodig een klant uit de vragen openhartig te beantwoorden, maar vermijd daarbij de suggestie dat u kritische antwoorden verwacht. De algemene regel is dat een enquêteur zich neutraal dient op te stellen. Uitingen die tot bepaalde antwoorden zouden kunnen 'uitnodigen' moeten worden vermeden. Dat geldt niet alleen voor verbale uitingen maar bijvoorbeeld ook voor instemmend knikken.

Een zeer leesbare behandeling van vraaggesprekken is 'Het vraaggesprek als instrument bij praktijkonderzoek' door Hendrik van der Zee (Uitgeverij Boom, Meppel 1979).

6. Moet de vragenlijst vaker aan een klant worden voorgelegd?

De tevredenheidsmonitor is niet bedoeld om op het niveau van afzonderlijke klanten te onderzoeken hoe hun tevredenheid zich in de loop van de tijd ontwikkelt. Dat zou ook een andere procedure vereisen dan hier beschreven is. Het antwoord op deze vraag is dus 'nee'.

Overigens is de hier beschreven procedure voldoende om informatie te verzamelen over het verband tussen het aantal baliecontacten (in het kader van een bepaald vraagpatroon) en klanttevredenheid.

Het is dus ook niet nodig om speciaal klanten te selecteren die zojuist het eerste baliegesprek in verband met een bepaalde vraag hebben gevoerd.

Klanten kunnen dus op basis van toeval gevraagd worden aan de enquête mee te werken, zij het met inachtneming van wat onder punt 3. over dit onderwerp is gezegd.

Toelichting bij de vragenlijsten

De vragenlijsten van de tevredenheidsmonitor zijn bedoeld om inzicht te krijgen in de perceptie van baliebezoekers van verschillende aspecten van de dienstverlening van de (geïntegreerde) loketten van publieke dienstverleners.

De tevredenheidsmonitor bevat vier vragenlijsten:

1. een vragenlijst die meet of de geïntegreerde dienstverlening in de ogen van de loketbezoeker uit de verf komt.
2. een korte vragenlijst die aan de hand van een zevental stellingen een algemeen oordeel van de loketbezoeker meet over het loketcontact.
3. een vragenlijst die meet of de loketmedewerker voldoende is uitgerust om zijn/haar taak adequaat te vervullen vanuit het perspectief van de loketbezoeker.

4. een zeer uitgebreide vragenlijst die de drie voorgaande vragenlijsten combineert.

De vier vragenlijsten zijn opgenomen in het enquêteprogramma dat op de CD-ROM staat. U kunt in dat programma ook zelf vragenlijsten maken of bestaande aanpassen aan uw wensen.

Vragenlijst loketbezoek: mate van geïntegreerde dienstverlening

Goedemorgen. Ik ben van Op dit moment houden wij een onderzoek naar de dienstverlening aan de loketten van

Mag ik u over het bezoek dat u zojuist aan één van deze loketten heeft gebracht een aantal vragen stellen?

Het gesprek duurt ongeveer 5 minuten.

- 1 Welk loket heeft U in eerste instantie bezocht?
 -
 -
 -
 -
 - anders, namelijk

- 2 Kunt u een korte aanduiding geven van de reden van uw bezoek aan het loket?

De enq. kan hier kiezen uit een aantal standaardcategorieën en/of eigen tekst intypen.

 -
 -
 -
 -
 - anders, namelijk

- 3 **Enq:** Probeer te bepalen of het hier gaat om een eenvoudige (enkelvoudige) vraag of een complexe vraag.

Enkelvoudige vragen zijn bijvoorbeeld:
aanvraag paspoort/rijbewijs, parkeerkaart

 - eenvoudig → 17
 - complex

- 4 Hoe lang heeft het loketbezoek geduurd?.....

- 5 Bent u al vaker met deze vraag bij dit loket (bij deze dienst?) geweest.
 - nee
 - ja

- 6 Heeft u alle vragen kunnen stellen die u wilde stellen?
 - nee
 - redelijk
 - ja
 - weet niet/geen mening

- 7 Heeft de loketmedewerker uw vraag of verzoek 'vertaald' in een of meer concrete vragen?
 ja nee weet niet/geen mening
- 8 Bracht de loketmedewerker tijdens het gesprek veranderingen aan in uw vraag, of in de formulering ervan?
 ja nee weet niet/geen mening
- 9 Bent u daar tevreden mee?
 ja nee weet niet/geen mening
- 10 Heeft de loketmedewerker onderwerpen of regelingen genoemd die verband houden met uw vraag?
 nee → 11
 weet niet/geen mening
 ja → 12
- 11 Had dat moeten?
 nee
 weet niet/geen mening
 ja → 16
- 12 Heeft de loketmedewerker aangegeven wat de relatie van die onderwerpen met uw vraag is?
 nee → 16
 weet niet/geen mening → 16
 ja
- 13 Zijn een of meer van die onderwerpen voor uw geval van toepassing?
 ja nee weet niet/geen mening
- 14 Probeerde de loketmedewerker uw vraag samen met die andere diensten/producten af te handelen?
 ja nee weet niet/geen mening
- 15 Is uw vraag/zijn uw vragen na dit loketbezoek volledig afgehandeld?
 nee
 weet niet/geen mening
 ja → 18
- 16 Moet u nog naar andere loketten?
 nee weet niet/geen mening ja, welke

Enq: “U valt buiten de doelgroep van het onderzoek. Ik wil nog wel graag uw leeftijd noteren.”

17 Geslacht

- vrouwelijk mannelijk

18 Wat is uw leeftijd?

- < 21 jaar
 21-35 jaar
 36-50 jaar
 51-65 jaar
 65+

Enq: “Ik dank u voor uw medewerking.”

Vragenlijst loketbezoek: indruk van de klant over het loketcontact

Goedemorgen. Ik ben van Op dit moment houden wij een onderzoek naar de kwaliteit van de dienstverlening aan de loketten van

Mag ik u over het bezoek dat u zojuist aan een van deze loketten heeft gebracht een aantal vragen stellen?

Het gesprek duurt ongeveer 2 minuten.

Algemene gegevens

1 Geslacht

- vrouwelijk mannelijk

2 Wat is uw leeftijd?

- < 21 jaar
 21-35 jaar
 36-50 jaar
 51-65 jaar
 65+

3 Welk loket heeft U bezocht?

- anders, namelijk

4 Hoe lang heeft het loketbezoek geduurd?.....

5 Kunt u een korte aanduiding geven van de reden van uw bezoek aan het loket?

De enq. kan hier kiezen uit een aantal standaardcategorieën en/of eigen tekst intypen.

- anders, namelijk

Stellingen

Enq: “Kunt u van de volgende stellingen aangeven of u het volledig eens, mee eens, mee eens noch oneens, mee oneens of helemaal oneens bent?”

- 6 De behandeling van mijn vragen heeft meer tijd gekost dan ik vooraf dacht.
 zeer mee oneens oneens eens/oneens eens zeer mee eens
- 7 De behandeling van mijn vragen heeft meer moeite gekost dan ik vooraf dacht.
 zeer mee oneens oneens eens/oneens eens zeer mee eens
- 8 De behandeling van mijn vragen heeft meer ergernis gekost dan ik vooraf dacht.
 zeer mee oneens oneens eens/oneens eens zeer mee eens
- 9 Ik ben door de loketmedewerker correct behandeld.
 zeer mee oneens oneens eens/oneens eens zeer mee eens
- 10 Ik werd door de loketmedewerker uit de hoogte behandeld.
 zeer mee oneens oneens eens/oneens eens zeer mee eens
- 11 Ik werd serieus genomen door de loketmedewerker.
 zeer mee oneens oneens eens/oneens eens zeer mee eens
- 12 De loketmedewerker was vriendelijk.
 zeer mee oneens oneens eens/oneens eens zeer mee eens
- 13 Tenslotte, als u het gesprek een cijfer van 1 (laagste) tot 10 (hoogste) mag geven, welk cijfer geeft u dan?

Enq: “Ik dank u hartelijk voor uw medewerking.”

Vragenlijst loketbezoek: loketmedewerker

Goedemorgen. Ik ben van Op dit moment houden wij een onderzoek naar de kwaliteit van de dienstverlening aan de loketten van

Mag ik u over het bezoek dat u zojuist aan één van deze loketten heeft gebracht een aantal vragen stellen?

Het gesprek duurt ongeveer 5 minuten.

- 1 Geslacht
 - vrouwelijk mannelijk

- 2 Wat is uw leeftijd?
 - < 21 jaar
 - 21-35 jaar
 - 36-50 jaar
 - 51-65 jaar
 - 65+

- 3 Welk loket heeft u bezocht?
 -
 -
 -
 - anders, namelijk

- 4 Hoe lang heeft het loketbezoek geduurd?.....

- 5 Kunt u een korte aanduiding geven van de reden van uw bezoek aan de balie?

De enq. kan hier kiezen uit een aantal standaardcategorieën en/of eigen tekst intypen.

 -
 -
 -
 - anders, namelijk

- 6 Had de loketmedewerker voldoende tijd om u te helpen?
 - ja nee weet niet/geen mening

- 7 Gaf de loketmedewerker u voldoende gelegenheid om toelichting te geven op uw vragen of verzoeken?
 - ja nee weet niet/geen mening

- 8 Heeft u alle vragen kunnen stellen die u wilde stellen?
 nee redelijk ja weet niet/geen mening
- 9 Deed de loketmedewerker moeite om uw vraag goed te begrijpen?
 ja nee weet niet/geen mening
- 10 Gaf de loketmedewerker er blijk van goed bekend te zijn met het terrein waarop uw vraag betrekking heeft?
 weinig redelijk veel weet niet/geen mening
- 11 Kon de loketmedewerker zelfstandig, zonder de hulp van anderen in te roepen, uw vragen beantwoorden?
 ja nee weet niet/geen mening
- 12 Heeft de loketmedewerker u informatie gegeven over nieuwe ontwikkelingen op het terrein van uw vraag?
 ja nee weet niet/geen mening
- 13 Heeft de loketmedewerker u geïnformeerd over de procedures die op uw vraag van toepassing zijn?
 ja nee weet niet/geen mening
- 14 Heeft de loketmedewerker u advies gegeven over verdere actie die u kunt ondernemen.
 ja nee weet niet/geen mening
- 15 Heeft de loketmedewerker iets gezegd over de datum waarop uw vraag waarschijnlijk zal zijn afgehandeld?
 ja nee weet niet/geen mening
- 16 Heeft de loketmedewerker iets gezegd over het vermoedelijke antwoord op uw vraag?
 ja nee weet niet/geen mening
- 17 Heeft de loketmedewerker verteld hoe u op de hoogte wordt gehouden gedurende de afhandeling van uw vragen?
 ja nee weet niet/geen mening
- 18 Heeft de loketmedewerker verteld hoe u zichzelf op de hoogte kunt stellen van de voortgang van de afhandeling van uw vragen?
 ja nee weet niet/geen mening

Enq: “Kunt u van de volgende stellingen aangeven of u het volledig eens, mee eens, mee eens noch oneens, mee oneens of helemaal oneens bent?”

19 Ik ben door de loketmedewerker correct behandeld.

zeer mee oneens oneens eens/oneens eens zeer mee eens

20 Ik werd door de loketmedewerker uit de hoogte behandeld.

zeer mee oneens oneens eens/oneens eens zeer mee eens

21 Ik werd serieus genomen door de loketmedewerker.

zeer mee oneens oneens eens/oneens eens zeer mee eens

22 De loketmedewerker was vriendelijk.

zeer mee oneens oneens eens/oneens eens zeer mee eens

Enq: “Ik dank u voor uw medewerking.”

Vragenlijst loketbezoek: integrale vragenlijst

Goedemorgen. Ik ben van Op dit moment houden wij een onderzoek naar de kwaliteit van de dienstverlening aan de loketten van

Mag ik u over het bezoek dat u zojuist aan één van deze loketten heeft gebracht een aantal vragen stellen?

Het gesprek duurt ongeveer 10 minuten.

Algemene gegevens

1 Geslacht

- vrouwelijk mannelijk

2 Wat is uw leeftijd?

- < 21 jaar
 21-35 jaar
 36-50 jaar
 51-65 jaar
 65+

3 Welk loket heeft u bezocht?

- anders, namelijk

4 Hoe lang heeft het loketbezoek geduurd?.....

5 Kunt u een korte aanduiding geven van de reden van uw bezoek aan de balie?

De enq. kan hier kiezen uit een aantal standaardcategorieën en/of eigen tekst intypen.

- anders, namelijk

6 Enq: Probeer te bepalen of het hier gaat om een eenvoudige (enkelvoudige) vraag of een complexe vraag.

Enkelvoudige vragen zijn bijvoorbeeld:

aanvraag paspoort/rijbewijs, parkeerkaart

- eenvoudig door naar 39 complex

- 7 Bent u al vaker met deze vraag bij dit loket (bij deze dienst?) geweest.
 nee →10
 ja
- 8 Stelde de loketmedewerker vragen die u bij een eerder bezoek ook al had beantwoord?
 ja nee
- 9 Had de loketmedewerker kennis over uw dossier paraat?
 ja nee weet niet/geen mening
- 10 Was de loketmedewerker op dit gesprek voorbereid?
 ja nee weet niet/geen mening
- 11 Had de loketmedewerker voldoende tijd om u te helpen?
 ja nee weet niet/geen mening
- 12 Gaf de loketmedewerker u voldoende gelegenheid om toelichting te geven op uw vragen of verzoeken?
 ja nee weet niet/geen mening
- 13 Heeft u alle vragen kunnen stellen die u wilde stellen?
 nee redelijk ja weet niet/geen mening
- 14 Deed de loketmedewerker moeite om uw vraag goed te begrijpen?
 ja nee weet niet/geen mening
- 15 Bracht de loketmedewerker tijdens het gesprek veranderingen aan in uw vraag, of in de formulering ervan?
 nee → 17
 weet niet/geen mening
 ja → 16
- 16 Bent u daar tevreden mee?
 ja nee weet niet/geen mening
- 17 Heeft de loketmedewerker onderwerpen genoemd die verband houden met uw vraag?
 nee → 18
 weet niet/geen mening
 ja → 19

- 18 Had dat ontmoeten?
- nee
 - weet niet/geen mening
 - ja → 22
- 19 Heeft de loketmedewerker aangegeven wat de relatie van die onderwerpen met uw vraag is?
- nee → 22
 - weet niet/geen mening → 22
 - ja
- 20 Zijn een of meer van die onderwerpen voor uw geval van toepassing?
- ja
 - nee
 - weet niet/geen mening
- 21 Probeerde de loketmedewerker uw vraag samen met die andere diensten/producten af te handelen?
- ja
 - nee
 - weet niet/geen mening
- 22 Gaf de loketmedewerker er blijk van goed bekend te zijn met het terrein waarop uw vraag betrekking heeft?
- weinig
 - redelijk
 - veel
 - weet niet/geen mening
- 23 Kon de loketmedewerker zelfstandig, zonder de hulp van anderen in te roepen, uw vragen beantwoorden?
- ja
 - nee
 - weet niet/geen mening
- 24 Heeft de loketmedewerker u informatie gegeven over nieuwe ontwikkelingen op het terrein van uw vraag?
- ja
 - nee
 - weet niet/geen mening
- 25 Heeft de loketmedewerker u geïnformeerd over de procedures die op uw vraag van toepassing zijn?
- ja
 - nee
 - weet niet/geen mening
- 26 Verwacht u knelpunten in de afhandeling van uw vraag?
- nee → 28
 - weet niet/geen mening → 28
 - ja

27 Waarom denkt u dat?

- loketmedewerker wees me daar op
- eerdere ervaring
- gehoord/gelezen

28 Heeft de loketmedewerker u advies gegeven over verdere actie die u kunt ondernemen.

- ja
- nee
- weet niet/geen mening

29 Is uw vraag/zijn uw vragen na dit baliebezoek volledig afgehandeld?

- nee
- weet niet/geen mening
- ja → 34

30 Heeft de loketmedewerker iets gezegd over de datum waarop uw vraag waarschijnlijk zal zijn afgehandeld?

- ja
- nee
- weet niet/geen mening

31 Heeft de loketmedewerker iets gezegd over het vermoedelijke antwoord op uw vraag?

- ja
- nee
- weet niet/geen mening

32 Heeft de loketmedewerker verteld hoe u op de hoogte wordt gehouden gedurende de afhandeling van uw vragen?

- ja
- nee
- weet niet/geen mening

33 Heeft de loketmedewerker verteld hoe u zichzelf op de hoogte kunt stellen van de voortgang van de afhandeling van uw vragen?

- ja
- nee
- weet niet/geen mening

34 Moet u nog naar andere loketten?

- nee
- weet niet/geen mening
- ja, welke

35 Heeft het gesprek opgeleverd wat u ervan verwacht had?

- ja
- nee
- weet niet/geen mening

36 Heeft u meer of minder gekregen dan waarop u dacht recht te hebben?

- minder
- meer
- nog niet klaar
- weet niet/geen mening

Enq: "Kunt u van de volgende stellingen aangeven of u het volledig eens, mee eens, mee eens noch oneens, mee oneens of helemaal oneens bent?"

- 37 De behandeling van mijn vragen heeft meer tijd gekost dan ik vooraf dacht.
 zeer mee oneens oneens eens/oneens eens zeer mee eens
- 38 De behandeling van mijn vragen heeft meer moeite gekost dan ik vooraf dacht.
 zeer mee oneens oneens eens/oneens eens zeer mee eens
- 39 De behandeling van mijn vragen heeft meer ergernis gekost dan ik vooraf dacht.
 zeer mee oneens oneens eens/oneens eens zeer mee eens
- 40 Ik ben door de baliemedewerker correct behandeld.
 zeer mee oneens oneens eens/oneens eens zeer mee eens
- 41 Ik werd door de baliemedewerker uit de hoogte behandeld.
 zeer mee oneens oneens eens/oneens eens zeer mee eens
- 42 Ik werd serieus genomen door de baliemedewerker.
 zeer mee oneens oneens eens/oneens eens zeer mee eens
- 43 De baliemedewerker was vriendelijk.
 zeer mee oneens oneens eens/oneens eens zeer mee eens
- 44 Tenslotte, als u het gesprek een cijfer van 1 (laagste) tot 10 (hoogste) mag geven, welk cijfer geeft u dan?

Enq: “Ik dank u voor uw medewerking.”

Begrippenlijst

Aanbodcluster	Dit patroon past bij een geïntegreerde dienstverlening; er wordt niet meer uitgegaan van individuele producten/diensten maar van groepen producten/diensten die in beginsel logisch met elkaar samenhangen vanuit het perspectief van de klant. Zij vormen de representatie van een vraagpatroon.
Afhandelingsniveau	Het afhandelingsniveau van het frontoffice verwijst naar verschillende typen taakverdeling tussen front- en backoffice. We onderscheiden drie afhandelingsniveaus: klaar-terwijl-u-wacht; volledige frontoffice-afhandeling en coproductie tussen front- en backoffice
Analyse	Electronisch bijgeleverd monitorinstrument dat de afgelegde weg van internetbezoekers naar de gewenste webpagina (doelpagina) weergeeft.
Backoffice	Het gedeelte van de organisatie dat geen direct contact met de burger onderhoudt, maar het leveren van diensten aan de burger ondersteunt.
Balielogoek	Electronisch monitorinstrument dat gegevens over directe klantcontacten verwerkt en analyseert tot relevante informatie voor de verbetering van dienstverlening.
Clustering	Het bijeen brengen van bepaalde groepen producten/diensten vanuit de probleemsituatie, doelgroep of aard van de dienst.
Concentratie	In dit ontwikkelingsstadium wordt de dienstverlening op één plek geleverd, waarbij de producten/diensten weliswaar naast elkaar worden aangeboden maar los van elkaar staan (bijvoorbeeld een centrale balie).
Dienstenassortiment	Combinatie van producten en diensten die geïntegreerd wordt aangeboden in het loket. De combinatie is gebaseerd op één of meerdere vraagpatronen.
Distributiekanaal	Het distributiekanaal is de interface waarlangs de dienstverlening wordt verstrekt. We onderscheiden het telefonische, het elektronische en het fysieke loket.
één-loket-gedachte	Klanten kunnen voor een samenhangend geheel van vragen zoveel mogelijk aan hetzelfde loket terecht. Door een goed gekozen clustering van samenhangende diensten in loketten wordt getracht het dienstenaanbod aan de klant zoveel mogelijk via één loket te laten verlopen.

Frontoffice	Het gedeelte van de organisatie waar het daadwerkelijke contact tussen dienstverlener en klant plaatsvindt.
Gefragmenteerde dienstverlening	Het aanbod van dienstverlening is versnipperd, doordat deze door verschillende organisaties en organisatie-onderdelen wordt verstrekt.
Geïntegreerd loket	We spreken van een geïntegreerd loket wanneer is voldaan aan twee randvoorwaarden. Allereerst is het dienstenassortiment afgestemd op de vraagpatronen van de afnemer (inhoudelijke integratie). In de tweede plaats worden in het loket producten en diensten die voortvloeien uit het vraagpatroon in samenhang afgehandeld (procesmatige integratie).
Geïntegreerde dienstverlening	Dienstverlening die is georganiseerd op basis van de vragen en wensen van de burger. Met elkaar samenhangende vragen (een vraagpatroon) worden aan één loket afgehandeld.
Ken-uw-doelgroep	Dit is het eerste thema dat bij het monitoren in dit handboek centraal staat. Kennis over de doelgroep van een organisatie maakt het mogelijk manieren te vinden om een groter deel van de doelgroep te bereiken.
Klankbordgroep	Dit monitorinstrument is een verzamelnaam voor allerlei vormen van discussiegroepen bestaande uit afnemers en andere direct betrokkenen om de adequaatheid van vraagpatronen en het dienstenassortiment te toetsen.
Klanttevredenheid	Dit is het derde thema dat bij het monitoren in dit handboek centraal staat. De tevredenheid van klanten over de dienstverlening geeft een indicatie van de mate waarin deze dienstverlening daadwerkelijk is afgestemd op de vragen en wensen van die klanten.
Klanttevredenheidsmonitor	Monitorinstrument in de vorm van een vragenlijst die de tevredenheid van klanten achterhaalt. De (elektronisch bijgeleverde) vragenlijst is onderverdeeld in vier modules en aan te passen naar de eigen situatie.
Koppelen van gegevensbestanden	Een monitorinstrument dat gegevensbestanden vergelijkt of samenvoegt om zo kenmerken van doelgroepen te achterhalen.
Latente doelgroep	De doelgroep die op basis van de voorwaarden van een regeling wel in aanmerking komt voor de regeling, maar die daar om wat voor reden dan ook geen gebruik van maakt. Dit in tegenstelling tot de manifeste doelgroep.
Latente vraag	Een vraag die door een burger niet wordt gesteld, maar waarvoor, gezien de kenmerken van de burger en het dienstenassortiment, wel aanleiding is om deze te stellen.

Loket	De fysieke plaats waar het directe contact plaatsvindt tussen de afnemer en de organisatie. In dit handboek onderscheiden we fysieke, elektronische en telefonische loketten.
Loket-idee	Een idee van een loket met een duidelijk communiceerbare naam en een beschrijving van de inhoud van het loket op hoofdlijnen.
Manifeste doelgroep	Deze groep komt op basis van de voorwaarden van een regeling in aanmerking voor de regeling en maakt gebruik van dat recht. Dit in tegenstelling tot de latente doelgroep.
Monitoren	Dit betreft de eerste fase in het cyclisch proces van de loketontwikkeling, waarin indicaties voor verandering in de dienstverlening worden onderzocht. Monitoren is het periodiek en op systematische wijze volgen van ontwikkelingen in de omgeving ten behoeve van (kwaliteits)verbetering van de publieke dienstverlening.
Niet-gebruik (onderbenutting)	Hiervan is sprake indien klanten niet of minder gebruik maken van diensten dan -gezien hun omstandigheden- verwacht zou mogen worden. Dit niet-gebruik wordt (onder meer) veroorzaakt doordat klanten hun rechten en het bestaan van bepaalde diensten niet kennen of doordat zij deze niet effectief weten te benutten.
OL-monitor	Op uw situatie en organisatie afgestemde keuze van de in dit handboek beschreven monitorinstrumenten.
Omnibusenquête	Dit monitorinstrument is een grootschalig (jaarlijks) onderzoek onder de bevolking. Een omnibusenquête bevat doorgaans een groep vaste vragen samen met een deel dat per enquête-ronde verschilt.
Ontwerpen van loketten	Dit betreft de tweede fase in in het cyclisch proces van de loketontwikkeling. Deze fase staat centraal in het handboek 'Van vraagpatroon naar loketidee'.
Stappenplan invoering OL-monitor	Een gefaseerde werkwijze voor de keuze en inzet van monitorinstrumenten.
Voldoen de vraagpatronen?	Dit is het tweede thema dat bij het monitoren in dit handboek centraal staat. Door het productaanbod afgestemd te houden op actuele vraagpatronen kan geïntegreerde dienstverlening blijvend worden gegarandeerd.
Vraagpatronenonderzoek	Onderzoek naar vragen en behoeften die vanuit het perspectief van de burger samenhangen.

Vraagpatroon

Een pakket van vragen en behoeften dat vanuit het perspectief van de burger samenhangt. Vragen kunnen verwijzen naar producten/diensten van verschillende organisaties en organisatieonderdelen.

Colofon

Uitgave

Programmabureau *Overheidsloket 2000*

Klankbordgroep

Mevrouw E. Bruins-Nacken (Gemeente Eindhoven)
Mevrouw T. Govers (Gemeente Nijmegen)
De heer G. Pastoor (Gemeente Meppel)
Mevrouw R. van Sabben (Gemeente Utrecht)
Mevrouw E. Maas (Programmabureau OL2000)
De heer J. van der Meer (Programmabureau OL2000)
Mevrouw F. L'Ortye (Programmabureau OL2000)

Projectteam Programmabureau *Overheidsloket 2000*

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

Onderzoekers Universiteit Twente

Drs. R.E. Leenes
ir. J. Schaake
ir. R. van Veen
Dr. G..A.N. Vissers
Dr. E.M.A.G. van Dijk

Met dank aan

mevrouw M.C.L. Poels (CWI Breda)
de heer R. A. Lambrechts (CWI Breda)
de heer E. Stoelinga (gemeente Tytsjerksteradiel)
mevrouw M. den Ouden (gemeente Eindhoven)
mevrouw S. Roelofs (Gemeente Enschede)

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

augustus 1998

ISBN 90-76437-03-3

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

Overname van teksten uit publicaties van het programmabureau *Overheidsloket 2000* is uiteraard toegestaan, mits met bronvermelding.

Bij het Programmabureau zijn de volgende mensen werkzaam:

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

Installatie Overheidsloket 2000 Monitor CD ROM

Vooraf

1. Lees vóór de installatie het bestand **leesme.txt** op de CD ROM. Hierin staan mogelijkheden en instructies die niet in dit handboek of in de handleiding opgenomen konden worden.
2. Tegelijkertijd met de installatie wordt een deïnstallatieprogramma geïnstalleerd waarmee u de monitorprogramma's indien gewenst eenvoudig van uw harde schijf kunt verwijderen.

Installatie in Windows 3.11

1. Plaats de CD-ROM in de computer
2. Kies in **Programmabeheer** in het menu **Bestand** de optie **Starten** (Engels: menu **File** optie **Run**)
3. Tik in het dialoogvenster in: **D:Setup** (Daarbij staat D: voor de aanduiding van uw CD-ROM schijf, vervang deze letter zo nodig)
4. Klik op **OK** of druk op **Enter**
5. Volg de aanwijzingen op het scherm

Installatie in Windows 95

1. Plaats de CD-ROM in de computer
2. De installatie dient nu automatisch te starten. Gebeurt dit niet, handel dan als volgt:
 - Kies in het **Startmenu** (linksonder) de optie **Uitvoeren**
 - Tik in het dialoogvenster in: **D:Setup** (Daarbij staat D: voor de aanduiding van uw CD-ROM schijf, vervang deze letter zo nodig)
 - Klik op **OK** of druk op **Enter**
3. Volg de aanwijzingen op het scherm

Installatie in een netwerk

Lees voor installatie in een netwerk het bestand **netwerk.txt** op de CD-ROM.

The background features a repeating pattern of a person sitting at a desk, rendered in a light, embossed style. The pattern is split into two color zones: a yellow zone on the left and a blue zone on the right, separated by a curved boundary.

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