

De vele gedaanten van het ene loket voor wonen, welzijn en zorg

Voorbeelden uit de praktijk



# **De vele gedaanten van het ene loket voor wonen, welzijn en zorg**

## **Voorbeelden uit de praktijk**



Postbus 30435, 2500 GK Den Haag

Telefax (070) 346 92 01

Internet: [www.vnguitgeverij.nl](http://www.vnguitgeverij.nl)

## LEREN VAN ANDEREN EN IDEEËN OPDOEN

*Op allerlei vlak is ervaring opgedaan met de ontwikkeling van intergemeentelijk en lokaal beleid (IgLO+) en de ontwikkeling van de één-loket-functie voor zorg en welzijn (VraagWijzer). Een korte rondgang bij een aantal gemeenten leverde veel informatie op over hoe zij het ene loket in hun gemeente hebben aangepakt. Dit voorbeeldendocument is de beschrijving van hun ervaringen, geordend naar een aantal centrale vragen en thema's en aangevuld met informatie en adviezen uit andere situaties en projecten. Het gaat hierbij niet alleen om de best practices maar vooral om de herkenbaarheid. Veel ondervraagde gemeenten hebben ook verteld wat juist moeilijk ging en tegen welke problemen men in de praktijk opliep.*

*Met dank aan de gemeenten die hun medewerking verleenden!*

### *Auteurs*

Lisanne van Beek (Acquest)

Pieter Jans (Acquest)

Wies van Velzen (Acquest)

Florien van Wijk (Acquest)

Deze brochure is een uitgave van IgLO+, het VNG project dat gemeenten stimuleert tot samenhang in beleid rond welzijn, zorg en wonen voor kwetsbare groepen. Het project wordt financieel mede mogelijk gemaakt door het ministerie van VWS.

## **VNG**

### **Project IgLO+**

Postbus 30435

2500 GK Den Haag

tel.: (070) 373 80 22

e-mail: [iglo@VNG.nl](mailto:iglo@VNG.nl)

## THESAURUS VERENIGING VAN NEDERLANDSE GEMEENTEN

Thesaurustermen: welzijn; maatschappelijke dienstverlening; klantgerichtheid

© VNG uitgeverij, Den Haag 2002

ISBN 90 322 7257 8

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen, of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Samenstellers en uitgever zijn zich volledig bewust van hun taak een zo betrouwbaar mogelijke uitgave te verzorgen. Niettemin kunnen zij geen aansprakelijkheid aanvaarden voor eventueel in deze uitgave voorkomende onjuistheden.

# Inhoud

<b>De gemeente en haar ene loket</b>	<b>7</b>
De gemeente en haar burgers	7
Samenhang via en door het loket	7
Zoveel zielen zoveel zinnen	8
Thema's en besluitvormingspunten	10
<b>Beschrijvingen van enige loketten</b>	<b>13</b>
Apeldoorn	13
Spijkenisse	15
Almelo	17
Friese Wouden (Fryske Wâlden)	19
Haarlem	21
Vught	23
<b>Wie zijn de vragers en wat vragen ze?</b>	<b>25</b>
Wie worden gerekend tot de kwetsbare burgers?	25
Hoe komt men aan gegevens over de doelgroepen?	26
Vragen en vraagpatronen	26
Samenwerking en afstemming met klantenorganisaties	28
Onderzoek naar de behoeften van de burgers	29
<b>Wie zijn de aanbieders en wat bieden zij aan?</b>	<b>31</b>
Informatie over beschikbaar aanbod en contacten met aanbieders	31
Onderhoud van informatie	31
Hoe ziet het dienstenaanbod eruit?	32
Relatie dienstenaanbod en vraag(patronen)	32
De specifieke diensten van RIO en Wvg	32
<b>Wie voeren het uit en hoe doen zij dat?</b>	<b>37</b>
Frontoffice en backoffice	37
Delegeren, mandateren en detacheren	38
Medewerkers	39
Ontwikkeling naar een geïntegreerd loket	39
<b>Wat komt er kijken bij samenwerken?</b>	<b>41</b>
Realisatie	41
Aansturing en afstemming	42
<b>Hoe ziet zo'n loket er nu uit?</b>	<b>45</b>
Het fysieke loket	45
Het telefonische loket	46
Het elektronische loket	46
<b>Wat zijn de kosten en hoe worden deze gefinancierd?</b>	<b>49</b>
Begrotingen	49
Financiering	50
Kostprijsberekening	51

<b>Hoe wordt deze nieuwe manier van werken aangepakt?</b>	<b>53</b>
Het loket als vernieuwingstraject	53
Groeimodel	54
Een gemeenschappelijk uitgangspunt	54
Vernieuwen doet soms pijn	54
Projectmatige aanpak	55
<b>Het drieluik samenwerken, geïntegreerde dienstverlening en goede communicatie</b>	<b>57</b>
Interne communicatie	57
Externe communicatie	57
Communicatieplan	58
<b>Hoe wordt de vinger aan de pols gehouden?</b>	<b>59</b>
Een maatschappij in ontwikkeling	59
Bij de opzet van het nieuwe loket...	59
... maar ook zeker daarna	59
In de praktijk	59
<b>Achtergronddocumentatie</b>	<b>61</b>
<b>Relevante organisaties</b>	<b>63</b>
<b>Gebruikte afkortingen</b>	<b>65</b>

# De gemeente en haar ene loket

*In Nederland wonen veel kwetsbare burgers: ouderen, gehandicapten, (ex)psychiatrische cliënten, dak- en thuislozen. Ook deze kwetsbare burgers moeten als volwaardige burgers in de samenleving kunnen leven en in vrijheid beslissen hoe ze hun leven in willen richten, al hebben ze daarbij meer dan andere burgers steun en begeleiding nodig. Bij het realiseren van volwaardig burgerschap voor iedereen en dat op vraaggerichte wijze, spelen gemeenten een belangrijke rol. Concreet betekent dit dat onder gemeentelijke regie moet worden voorzien in adequate voorzieningen en diensten aan deze kwetsbare groepen.*

## De gemeente en haar burgers

De positie en de rol van de gemeente is niet altijd eenvoudig. Burgers wenden zich individueel of als groep tot de gemeente met allerlei kwesties en de gemeente wordt gezien als de aangewezen instantie om het burgers zo goed mogelijk naar de zin te maken. Bijna alles wat de burger in de loop van zijn leven meemaakt - geboorte, sterven, onderwijs, arbeid en verzorging, ziekte en gezondheid, huwelijk en scheiding en wat dies meer zij - vergt meervoudige en ingewikkelde handelingen waarvoor hij een beroep doet op de gemeente en haar voorzieningen. Gemeenten schieten hun doel voorbij als ze onvoldoende tegemoetkomen aan de behoeften van haar burgers. Het is dus nodig die behoeften goed te kennen. Veel gemeenten werken met procedures waarmee zij burgers systematisch betrekken bij de beleidsontwikkeling, zoals klantenpanels, bewonersraadplegingen en wijkquêtes. Daarnaast maken gemeentelijke afdelingen en uitvoerende instellingen gebruik van vormen van klantenraadpleging en gebruikersonderzoek om hun aanbod aan te laten sluiten op de vraag van de burger. In dit tijdsgewricht met mondige en zelfbewuste burgers, mag van hen verwacht worden dat zij actief mee werken aan een vraaggericht en resultaatgericht aanbod van voorzieningen. De sociale sector moet ernaar streven de burger de regie over zijn of haar eigen omgeving (terug) te geven. Het op een dergelijke wijze terugbrengen van de 'menselijke maat' in het sociaal beleid is de centrale boodschap die de Raad voor Maatschappelijke Ontwikkeling (RMO) uitdraagt.

## Samenhang via en door het loket

Gemeenten schenken veel aandacht aan het ontwikkelen van samenhang en afstemming in hun werk. De term 'integraal' klinkt ook in dit verband vaak. Iedere gemeente ziet zich geconfronteerd met de ingewikkelde puzzel van burgers die arbeid, scholing, zorg en vrije tijd op eigen wijzen combineren. Iedere gemeente merkt dat de burger verwacht dat zij zorgt voor een passend aanbod hierop. Dit vergt veel van gemeenten. Afstemming en samenhang zijn noodzakelijk, zowel op het beleidsniveau als in de uitvoering. Gemeenten zijn dan ook allemaal bezig met een ingrijpende transformatie om beleidsterreinen van elkaar kennis te laten nemen en waar nodig verdere vormen van samenwerking te laten ontstaan; kortom, met het vormgeven van de eigen lokale regie. Begrippen als onafhankelijke indicatiestelling, casemanagement, persoonsgebonden budget, het inkopen van diensten, ketenbeheer en programmamanagement zijn allemaal onderdeel van een beleidsvisie op het sturen van een lokale overheid nieuwe stijl. Als de gemeente in haar werkwijze aandacht heeft voor vraaggerichtheid, voor effectiviteit en voor samenhang, dan kan het geïntegreerde loket een belangrijke bijdrage leveren: als denkmethode in algemene zin én als instrument, om instellingen (meer) vraaggericht te laten opereren, om de vragen van de burger in relatie met elkaar en direct(er) bij de betrokken voorzieningen terecht te laten komen en zodoende adequaat beantwoord te krijgen, om het aanbod doeltreffend(er) te organiseren en samenwerking te faciliteren. Het geïntegreerde loket maakt ook een einde aan het heen-en-weergereis van burgers door lokettenland. Veel gemeenten experimenteren met het samenbrengen van functies om tot een integraal en afgestemd aanbod voor burgers te komen.

'Er zijn hier nu nog negen balies. Men dacht toen men mij aanstelde: die nieuwe manager legt er een strik omheen en klaar zijn we. Maar dat is dus anders gegaan. Het proces dat nu, na veel discussie, in gang is gezet, is verre van eenvoudig. We willen een echt frontoffice, vraaggericht ingesteld en met de bevoegdheden die daarbij horen. En met een hoogwaardige bemensing. Vooraf is niet te overzien wat zo'n beweging teweeg brengt, alleen al in termen van formatieplaatsen.' Wijchen, 2001

Lokaal herkenbare (zorg)loketten of servicepunten (opgezet volgens de methode VraagWijzer) zijn een adequate oplossing omdat de burger daar informatie, advies, bemiddeling of hulp in onderlinge samenhang

kan krijgen. De burger kan er terecht voor antwoorden op vragen of ondersteuning bij het oplossen van problemen. De steunpunten betekenen een stimulans om met alle betrokken partijen (regionaal en lokaal) samen te werken. In steeds meer gemeenten zijn deze loketten nu al een scharnierpunt op de terreinen wonen, zorg en welzijn.

### Zoveel zielen zoveel zinnen

Er zijn inmiddels de nodige gemeenten waar de één-loketfunctie operationeel is. Geen enkel loket is echter identiek aan een van de andere. De lokale situatie, de achtergrond van waaruit het loket is ontstaan en de opvattingen en ideeën van de personen die bij de opzet waren betrokken, vormen de verklaring van de grote diversiteit aan loketten.

#### Modellen

Er zijn loketten waar de gemeente niet alleen de initiatiefnemer is maar ook de enige partij van wie de diensten en producten in het loket geïntegreerd worden aangeboden. Er zijn loketten waarbij de gemeente samenwerkt met één partner; er zijn voorbeelden van loketten aan te wijzen waar de gemeente samenwerkt met meer partners. Ook komt het voor dat meer gemeenten met meer partners het loket initiëren, zoals bijvoorbeeld de Stichting Welzijn Ouderen of het Regionaal Indicatie Orgaan (RIO). Voorafgaand aan de start zal de gemeente moeten kiezen welke vorm het loket krijgt: als gemeentelijk initiatief of van meet af tezamen met andere organisaties of instellingen van buiten de gemeentelijke organisatie? In de praktijk is er sprake van groeien en krimpen. Er zijn loketten die zijn gestart als gemeentelijk initiatief en in de loop der jaren zijn 'gegroeid' doordat andere organisaties zich bij het initiatief aansloten, waardoor het aanbod aan geïntegreerde diensten en producten breder werd. Ook krimpen komt in de praktijk echter voor en niet alleen maar omdat één of meer van de partners 'het niet meer zagen zitten' maar ook op grond van zeer weloverwogen opvattingen.

#### Tip

Een loket zorg en welzijn moet natuurlijk alle burgers van uw gemeente bedienen die op enig moment een vraag hebben op het brede terrein van wonen, welzijn, zorg en inkomen. Bij speciale aandacht voor de meer kwetsbare groepen in uw gemeente moet u niet alleen denken aan ouderen en gehandicapten, maar ook aan de groep chronisch zieken of de ex-psychiatrische cliënten, de dak- en thuislozen, de risicogroepen onder de jeugd van uw gemeente. U - en als u besluit om van meet af aan te willen starten tezamen met andere partijen (de zorgaanbieders, het RIO, Welzijn Ouderen en dergelijke), en natuurlijk degenen met wie u de plannen ontwikkelt - bent degene die besluit hoe 'breed' of hoe 'smal' het loket in uw gemeente gaat worden en waarom. Voorafgaande aan de start zult u hierover moeten nadenken, hierin keuzen moeten maken en visie en beleid moeten ontwikkelen. Welke keuze u ook maakt, aan iedere keuze zijn voor- en nadelen verbonden: een breed loket heeft als voordeel dat u van meet af aan zoveel mogelijk burgers kan bedienen maar als nadeel dat u de grote hoeveelheid vernieuwingen die dit voor alle betrokken personen met zich meebrengt niet meer goed kunt handelen. Een smal loket betekent 'smallere' dienstverlening, maar een eenvoudiger organisatie van vooral de backoffice.

Een loket zonder de participatie van de gemeente? Ja, zelfs dat komt voor. De gemeente is dan de initiatiefnemer en coördinator bij de ontwikkelingen maar anderen vormen het hart van het loket. De gemeenten 's Gravendeel, Goirle en Veenendaal zijn er voorbeelden van.

#### Inhoud

De loketten worden in de praktijk vaak omschreven (en benoemd) naar de inhoud. Bij inhoud wordt

Gemeente alleen	Gemeente en 1 partner	Gemeenten meer partners	Meer gemeenten en meer partners
Aalsmeer	Breda	De Lier	Conglomeraat Alphen e.o.
Schiedam	Eindhoven	Deventer	Conglomeraat Ede e.o.
Waddinxveen	Venlo	Kerkrade	Tytsjerksteradiel*
Arnhem		Noordwijk	Oost Brabant
Cranendonck		Tilburg	Conglomeraat Doetinchem
Haren		Almelo	
Raalte		Haarlem*	
		Apeldoorn	

Tabel 1: Modellen van samenwerking

onderscheid gemaakt naar het beleidsterrein waarop het loket zich richt dan wel de doelgroep. In de praktijk komen de volgende loketten regelmatig voor:

- ouderenloket;
- loket voor ouderen en gehandicapten;
- loket zorg en welzijn;
- loket wonen en zorg;
- loket voor wonen, zorg (welzijn) en inkomen.

Ieder van deze loketten heeft lokaal een aantal partijen/organisaties die een rol spelen bij het geven van informatie en advies en het leveren van diensten. Zo is bij het ouderenloket de lokale organisatie welzijn ouderen een potentiële partij; bij het loket waarin ook wonen is geïntegreerd, is de woningbouwcorporatie een potentiële partner. Het beantwoorden van de vragen 'wie doet in de gemeente wat', 'wie van hen moet bij de opzet van het loket worden betrokken en waarom' en 'starten we ook als een bepaalde partij niet wil participeren' is belangrijk; hoe eerder hoe beter.

#### **Dat moet anders kunnen! (gemeente Tytsjerksteradiel)**

Het is in de eerste helft van de jaren negentig dat het merkwaardige van de situatie van een mevrouw Jansen (fictieve naam) doordringt tot de gemeente Tytsjerksteradiel. Mevrouw Jansen, 78 jaar, woont zelfstandig, maar vindt het - door haar slechter wordende gezondheid - steeds moeilijker om die zelfstandigheid vol te houden. Ze heeft van de thuiszorg huishoudelijke hulp en wijkverpleging nodig. Ze kan niet zelf meer koken en zou dus graag een warme maaltijd per dag aangereikt krijgen. In haar tuintje tiert het onkruid welig; een vrijwillige tuinier zou hier aardig wat te schoffelen hebben. Ze slaapt op de eerste etage van haar huis, maar, de lezer raadt het al, ze kan nauwelijks meer de trap op en dus zou

haar woning aangepast moeten worden. Voor de aanpak van dat ene probleem zouden vijf instellingen in het geweer moeten komen. Mevrouw Jansen zou ze stuk voor stuk moeten benaderen, iedere keer weer de situatie moeten uitleggen, en hopen op een goedgunstige en adequate reactie. Wat mevrouw Jansen niet weet, is dat er voor sommige oplossingen - de verbouwing van de woning - een indicatie nodig is, voor andere - het zoeken van een vrijwilliger die wil tuinieren - niet. Dat moet anders kunnen!, dachten ze in Friesland. De gemeente nam het initiatief om met de instellingen rond de tafel te gaan zitten en te zoeken naar een eenvoudige manier om een en ander voor mevrouw Jansen (en haar honderden lotgenoten) te organiseren. Daarmee was het fundament gelegd voor (stichting) 't Stip, de vraagbaak voor wonen, welzijn en zorg. Inmiddels omvat 't Stip de gemeenten Achtkarspelen, Heerenveen, Ooststellingwerf, Opsterland, Smallingerland, Tytsjerksteradiel en Weststellingwerf.

Er bestaat inmiddels een grote groep gemeenten waar de geïntegreerde dienstverlening operationeel is. Over het algemeen komen er vanuit die gemeenten positieve geluiden over de integratie van de dienstverlening. De belangrijkste verbeteringen zijn de kwaliteit van de dienstverlening, de bereikbaarheid van de doelgroepen en de efficiency naar burgers toe. Vanuit IgLO+, VraagWijzer en OL2000 worden gemeenten gestimuleerd om gemeentelijke loketten te integreren en de effectiviteit van de loketten in belangrijke mate te vergroten in combinatie met het bewerkstelligen van een vraaggeoriënteerde houding van de publieke dienstverleners. Dat vraagt vaak een cultuuromslag waarvoor de organisatie een ingrijpend veranderingsproces moet ondergaan.

Ouderen/RIO	Ouderen/ gehandicapten	Zorg en welzijn	Wonen en zorg	Wonen, zorg, inkomen
Arnhem	Bergen op Zoom	Alphen	Aalten	Vught*
Goirle		Apeldoorn*	Almelo	Tytsjerksteradiel
Voorst		Breda	Denekamp	Helmond
Veenendaal		Deventer	Haarlem	
		Doetinchem	Heemstede	
		Kerkrade	Hellevoetsluis	
		Rijnwoude	Ossendrecht	
		Waddinxveen	Spijkenisse*	
		Emmen	Tilburg	
			Uithoorn	

De \* geven de gemeenten weer waarvan op de volgende pagina's een uitgebreide beschrijving is weergegeven.

Tabel 2: Loketomschrijvingen naar inhoud

### **Tip**

In veel gemeenten is het vormen van een loket begonnen in 1997, het jaar waarin gemeenten de verantwoordelijkheid kregen om een RIO op te zetten. Het RIO diende de indicaties te verzorgen voor de thuiszorg, de verzorgingshuiszorg en de verpleeghuiszorg. Vanuit deze achtergrond kregen de loketten uit die tijd vaak de naam 'ouderenloket'; vanuit de bemoeienissen van de gemeenten met de Wvg is de keuze voor het 'ouderen- en gehandicaptenloket' verklaarbaar. Gemeenten die hun loket verbreden met nieuwe partners of met nieuwe functies komen soms tot de conclusie dat de naamgeving van hun loket de 'lading' niet meer dekt. Het veranderen van de naam is echter niet aan te bevelen omdat dat de bekendheid van het loket bij de burgers beïnvloedt. 'Ervaren' gemeenten adviseren om een naam te kiezen waar de gemeente lang mee voort kan: WegWijs, VraagWijzer en dergelijke worden als goede voorbeelden aangegeven.

### **Thema's en besluitvormingspunten**

De tekst in dit voorbeeldendocument is opgebouwd rondom een aantal telkens terugkerende thema's. In de hierna volgende beschrijvingen van een aantal gemeenten wordt hun ervaring met de inrichting van een loket geordend naar deze thema's. In de daarop volgende hoofdstukken worden de thema's beschreven aan de hand van voorbeelden en informatie uit de gemeenten, die aan het onderzoek deelgenomen hebben.

De indeling van de hierna volgende lijst van thema's loopt grotendeels parallel aan de inhoudsopgave van dit document. Per thema zijn een aantal aspecten of aandachtspunten aangegeven, die aandacht verdienen bij de beleidsvoorbereiding en uitvoering. In de voorbeeldbeschrijvingen blijkt, dat men deze thema's lokaal zeer verschillend invult. De genoemde aspecten kunnen ook beschouwd worden als beslispunten voor de beleidsvorming.

Onderaan elk hoofdstuk staat een literatuurverwijzing. Van de korte verwijzingen staan de volledige titels en uitgave gegevens achterin in het hoofdstuk Achtergronddocumentatie.

Tabel 3: Centrale thema's

<b>Thema's</b>	<b>Te onderscheiden aspecten</b>
Doelgroep: op wie richt je je?	Doelgroepen: ouderen, lichamelijk gehandicapten, verstandelijk gehandicapten, meervoudig gehandicapten et cetera Informatie over doelgroepen en hun behoeften
Aanbod: welke domeinen worden bestreken door het loket?	Domeinen: welzijn, zorg, wonen, werk, inkomen et cetera Sociale kaart Actualisering aanbod
Samenwerking	Partners: één of meer gemeentelijke afdelingen, thuiszorg, RIO, welzijnsorganisaties, woningcorporaties Vormen: mondelinge afspraak, intentieverklaring, contract, rechtspersoon Rechtspersoon: stichting, vereniging, coöperatie
Werkwijze en taken frontoffice	Informatie en verwijzing Aanvragen indienen (formulieren invullen en doorsturen) Afspraken maken met medewerkers van 'backoffice' (Deel van) intake voor RIO en Wvg
Personeel en organisatie	Wie stuurt het loket aan? Detachering of aparte aanstelling? Deskundigheid Opleidingsniveau
Loketvorm	Fysiek loket Telefonische bereikbaarheid Ambulante vorm (informatie en advies aan huis) Elektronisch loket
Financiering	Apart budget voor aanloopkosten/eerste investeringen Exploitatie: verrekening met deelnemende organisaties/afdelingen Exploitatie: apart budget
Aanpak	Groeimodel Projectmatige aanpak
Communicatie	Interne communicatie Externe communicatie Communicatieplan
Monitoring/evaluatie	Klanttevredenheidsonderzoek Signalering/maatschappelijke ontwikkelingen Marktkennis (doelgroepen, bezoekers)



# Beschrijvingen van enige loketten

Apeldoorn, Spijkenisse, Almelo, Friese Wouden (Fryske Wâlden), Haarlem, Vught

## Apeldoorn

Het Zorgloket Apeldoorn is een centrale vraagbaak waar Apeldoorners alle gewenste informatie kunnen krijgen op het gebied van zorg. Verder behandelt het Zorgloket aanvragen voor voorzieningen voor ouderen en gehandicapten.

### Doelgroep

Het Zorgloket Apeldoorn richt zich met zijn producten met name op gehandicapten en ouderen. Daarnaast wil het Zorgloket vraagbaak zijn voor alle Apeldoorners.

### Aanbod

Het Zorgloket bestrijkt het gebied van zorg en welzijn. Diensten die aangevraagd kunnen worden zijn: maaltijdvoorzieningen, persoonsgebonden alarmering, dienstverlening door vrijwilligers en speciale diensten voor invaliden in het verkeer. Diensten in het kader van de Wvg zijn: rolstoelvoorzieningen, woningaanpassingen, vervoersvoorzieningen en de Taxibus, zorgvoorzieningen (zoals medische behandelingen en hulpmiddelen), werk- en onderwijsvoorzieningen (zoals aanpassingen werkplek of bijvoorbeeld een doventolk) en bijzondere bijstand. Er zijn convenanten en contracten met de leverancier van de rolstoelen en het vervoersbedrijf.

### Samenwerking

Het initiatief voor het Zorgloket ligt bij de gemeente. Echter, in het geval van het meldpunt voor vrijwilligers ligt het initiatief bij de vrijwilligersinstellingen. Een paar keer per jaar organiseert de gemeente bijeenkomsten om nieuwe ontwikkelingen te melden en meningen te horen over nieuw te starten projecten. Het Zorgloket werkt met veel organisaties samen. Bijvoorbeeld met aanbieders van diensten, zoals verzorgingshuizen en vrijwilligersorganisaties, maar ook met de sociaal pedagogische dienst. Afhankelijk van het te bereiken doel worden afspraken gemaakt. Een algemeen recept is moeilijk te geven. In algemene zin kan wel worden opgemerkt dat wordt gekozen voor praktische oplossingen en als het even kan worden

zware ingewikkelde constructies vermeden. De samenwerking van het Zorgloket Apeldoorn met het RIO is nog erg beperkt en smal en spitst zich eigenlijk alleen nog maar toe op de Wvg. Door de samenwerking op een bredere leest te schoeien en een meer geïntegreerde wijze van werken te ontwikkelen, zou het Zorgloket een ruimer dienstverleningsscala aan de burger kunnen bieden. Door financiële en organisatorische problemen bij het RIO is het daar nog niet van gekomen. Dat is jammer omdat hierdoor kansen en mogelijkheden tot dusver onbenut zijn gebleven.

### Werkprocessen

Ten aanzien van de Wvg neemt het Zorgloket de aanvraag van de cliënt in. Relatief eenvoudige aanvragen worden rechtstreeks door het Zorgloket afgehandeld zonder tussenkomst van het RIO. Voor meer complexe aanvragen wordt advies gevraagd aan het RIO. De consultants van front office worden aangestuurd door de teamleider van het Zorgloket. De medewerkers van back office (beleid, administratie) zijn elders binnen de organisatie van de dienst Samenleving gesitueerd. Er vindt geen roulatie plaats tussen medewerkers van de backoffice en de frontoffice.

### Personeel

De medewerkers zijn in dienst van de gemeente Apeldoorn. De medewerkers worden (bijna) doorlopend (bij)geschoold. Soms gaat het om collectieve programma's en soms ook om individuele trajecten. Recent is een trainingsprogramma gestart om in meer gevallen zelf te indiceren, zodat minder vaak een beroep hoeft te worden gedaan op het RIO. Dit werkt besparend en verkort de doorlooptijden. De gemeente besteedt na- en bijscholing uit aan een klein bureau, waar een ergotherapeut in dienst is, die door middel van een collectieve training het kennisniveau gaat opkrikken bij medewerkers. Het betreft met name facetten als: hoe ga je met de klant om, hoe met het huisbezoek, de vraag achter de vraag, en hoe kan het beter.

### **Soorten loketten**

Het fysieke loket is gesitueerd op de begane grond van het Stadhuis van Apeldoorn temidden van de andere loketten van de gemeente. In verband met de privacy van cliënten is het loket speciaal verbouwd en ingericht als een gesloten loket, dat voorts voldoende ruimte biedt voor rolstoelen en scootmobielen. Er is een speciaal gemaakte tafel geplaatst die elektrisch in hoogte verstelbaar is.

Veel aanvragen komen telefonisch. Maaltijdvoorziening en telefonische alarmering kunnen telefonisch afgehandeld worden. Ten aanzien van de Wvg-voorzieningen moet een procedure gestart worden, dus gaan de formulieren naar de klant. Bij [www.apeldoorn.nl](http://www.apeldoorn.nl) is informatie over de producten op te vragen.

### **Financiën**

Een start van een loket hoeft niet duur te zijn. Als je het bordje van de Wvg weglaat en je zet er het bordje van het Zorgloket voor in de plaats heb je al een loket. Daarnaast besteed je geld aan scholing en aan de pr. De gemeente Apeldoorn heeft uitdrukkelijk gekozen voor een ontwikkelaanpak: klein beginnen om daarna het Zorgloket groter maken.

### **Aanpak**

In Apeldoorn gaat het traject niet over de cultuurverandering binnen de gemeente. Daar moet ook nog wel de nodige aandacht aan besteed worden. Je hoort nog te vaak: daar zijn we toch niet voor? Dat noem ik het 'oude denken'. Dit soort dingen wil ik eigenlijk niet meer horen binnen het zorgloket.

Het veranderingsproces is geleidelijk gegaan.

Eigenlijk is het Wvg-loket een zorgloket geworden en zijn veranderingen gaandeweg ingetreden. Bij medewerkers roept dit geen weerstand op.

Er is behoefte aan een aanbod. Met name ondersteuning in het ontwikkelingstraject zou erg welkom zijn. Iemand die mee kan denken: en wat is nu mijn volgende stap?

Daarnaast is de Wvg niet de gemakkelijkste wet. Het is toch een beetje: u vraagt, wij draaien wet en zo zit de praktijk niet in elkaar. De wet zelf is nog niet zo ingesteld dat zij rekening houdt met wensen van mensen. Ook merk ik in de praktijk dat gemeenten er wisselend mee omgaan. De ene gemeente voert een veel 'luxer' beleid dan de andere gemeente. Nu moeten daar weer protocollen voor komen. Nou ja, het moet ook nog allemaal betaald kunnen worden. Daarom moet je toch soms nee verkopen, dat is wel eens bevoogdend.

### **Monitoring**

Twee jaar geleden is er een onderzoek gedaan naar de tevredenheid van burgers die aan de balie kwamen. Daar is nog geen vervolg op geweest. Daarnaast is de tevredenheid gemeten van de taxibus en is navraag gedaan over de woonvoorziening. De gemeente oriënteert zich momenteel over eventuele vervolgstappen. Gemeentebreed heeft er nog geen onderzoek plaatsgevonden bij de medewerkers.

## Spijkenisse

't Spijkenisser Informatie Loket, 't Spil, is operationeel sinds september 1996 en opereert op gemeentelijk niveau. Aan de start ging een periode van 2 jaar voorbereiden vooraf terwijl het idee al in 1990 was geboren. Het project wordt continu geëvalueerd en waar nodig bijgesteld.

### Doelgroep

Zo'n 85 % van de bezoekers zijn Wvg-cliënten: ouderen en gehandicapten, maar men streeft naar verbreding. Per maand zijn er meer dan 1000 klantcontacten. 't Spil is een onderdeel van het project Spijkenisse Levensloopbestendige Stad. In dit project hebben lokale partijen zich verbonden aan de doelstelling om mensen met functionele beperkingen een passend woon-, zorg-, en leefmilieu naar keuze te bieden.

### Aanbod

Het loket biedt geïntegreerde, vraaggestuurde dienstverlening aan alle bewoners van Spijkenisse. De dienstverlening heeft betrekking op: Awbz verzorging en verpleging; huisvesting en bijzondere woonvormen; welzijn en flankerende zorg; gehandicaptenvoorzieningen (Wvg en overige regelingen).

### Samenwerking

De gemeente Spijkenisse was de initiatiefnemer en startte het loket samen met de Stichting Welzijn Ouderen. De partners waarmee het loket momenteel samenwerkt zijn naast de gemeente, de drie woningcorporaties, WoonzorgNederland, Zorg en Welzijns-groep (thuiszorg) en de Zuidwester (gehandicaptenzorg). Het dagelijks bestuur wordt door dezelfde partijen gevormd. Het RIO was tot voor kort ook partner, maar heeft zich teruggetrokken omdat de reikwijdte van het loket plaatselijk is en niet regionaal zoals het RIO. Het loket ziet overigens veel mogelijkheden om de samenwerking met andere partijen uit te breiden. De samenwerking met de participanten kwam onvoldoende van de grond. In 2001 is besloten om een projectleider aan te stellen wat nu al resulteert in een verbetering van de samenwerking. De oplossing voor het samenwerkingsprobleem wordt gevonden in frequent overleg met de verschillende partijen en het aanstellen van een 'kartrekker'. De samenwerking met verschillende partners is vastgelegd in een overeenkomst op basis van vrijwilligheid.

### Werkprocessen

Het loket is aanvullend op de frontoffices van de samenwerkingpartners. De frontoffices van de gemeente/Wvg en Stichting Welzijn Ouderen zijn opgeheven bij de start van het loket. De eerste vijf jaar van het loket werd het loket door twee partijen getrokken. Dit maakte dat de diensten gespecialiseerd waren. En omdat het loket uit slechts twee medewerkers bestond was onvoldoende ruimte voor overige taken als acquisitie. Het loket heeft in de eerste instantie een informatiefunctie. Daarnaast wil het loket het zo makkelijk mogelijk maken voor de klant. Daarom probeert het loket zoveel mogelijk functies van andere frontoffices die de eerste stap richting resultaat zijn, binnen het loket te halen. Een concreet voorbeeld hiervan is het verstrekken en invullen van aanvraagformulieren voor de indicatiestelling. Het loket zou ook direct de afspraak met de indicatieadviseur willen maken, zodat de klant zover mogelijk op weg is geholpen. Wellicht is dit in de toekomst mogelijk. Een werkgroep is bezig met het ontwikkelen van protocollen en up to date houden van bestaande processen. Het loket heeft diverse werkgroepen die worden aangestuurd door een bestuurscommissie. Deze valt weer onder verantwoordelijkheid van de Stuurgroep Zorgstad Spijkenisse. De organisatievorm werkt goed.

### Personeel

Omdat het personeel is gedetacheerd vanuit de gemeente en de Stichting Welzijn Ouderen, ontwikkelt het loket zich eenzijdig. De oplossing ziet het loket in het leveren van personeel door andere participanten (zoals corporaties).

### Soorten loketten

De fysieke balie is vorig jaar verhuisd vanuit de thuiszorgwinkel bij een verzorgingshuis, naar het pand van de Zorg en Welzijn Groep (ZWG), de thuiszorgorganisatie van de Zuid Hollandse eilanden. Naast het loket, in dezelfde ruimte, is de thuiszorgwinkel gesitueerd. De openingstijden zijn op werkdagen van 9.00 tot 16.00 uur. Een woon-zorgloket is volgens de projectleider van 't Spil 'een onafhankelijke startpagina voor de inwoners van Spijkenisse betreffende wonen, zorg en welzijn'. 't Spil belooft de burger zijn vraag binnen 24 uur te hebben beantwoord. Om dit te kunnen bereiken zijn afspraken gemaakt met samenwerkende

partijen. Momenteel wordt een internetsite ontwikkeld om ook een digitaal loket te realiseren.

### **Financiën**

In 2002 is de participerende partijen gevraagd (meer) financiële ondersteuning te leveren zodat de acquisitie en implementatie op een hoger niveau kunnen komen. De gemeente Spijkenisse en de Stichting Welzijn Ouderen nemen elk 1,2 fte voor hun rekening. De Zorg en Welzijn Groep/ASOS neemt 0,6 fte voor haar rekening. De 3 woningcorporaties dragen het eerste jaar ieder 5000 Euro bij. Daarnaast leveren ze personeel voor de werkgroep wonen van het loket. Alle corporaties worden nu gelijk behandeld, onafhankelijk van hun bijdrage in het loket. Volgend jaar

wordt geëvalueerd of een verdeelsleutel nodig is en men overgaat tot het financieren van 0,2 of meer fte. De Zuidwester betaalt een startbijdrage voor informatie en advies.

### **Aanpak**

Medewerking van meer partijen in het loket kan volgens 't Spil een breder loket realiseren. (thuiszorg/concurrentie). Men wil dit gefaseerd doen. Een voorbeeld is de ZuidWester (verstandelijk gehandicapten). De loketmedewerker doorloopt eerst een leertraject en ontwikkelt procedures en protocollen. Tot die tijd verzorgt het loket informatie en advies. Als het ontwikkeltraject is afgerond kan het loket meer doen.

## Almelo

Almelo telt 66.000 inwoners, onder wie veel arbeidsongeschikten. De vergrijzing neemt er sterk toe. Over het algemeen is het inkomens- en opleidingsniveau laag. Almelo valt onder het grotestedenbeleid (G21). De gemeente Almelo heeft een breed, vraaggericht zorgloket ontwikkeld waarin verschillende zorgaanbieders een actieve rol spelen. Het loket is voortgekomen uit het gemeentelijke publieksbureau en een financiële impuls van het landelijke projectbureau Overheidsloket 2000. Eind 1996 vond het eerste overleg plaats; begin 1998 is het loket geopend. Er bestaat in Almelo groot enthousiasme voor het zorgloket, met name bij de medewerkers van de thuiszorg en van het gemeentelijke publieksbureau.

### Doelgroep

De dienstverlening van het loket richt zich op mensen met functionele beperkingen, ouderen en chronisch zieken.

### Aanbod

Het bereik van het Almelse zorgloket omvat:

- dienstverlening - van de gemeente of door de gemeente;
- zorgverlening door thuiszorg en verzorgings- en verpleeghuizen.

Het gaat om het hele proces van vraagstelling tot en met zorgverlening.

### Samenwerking

De organisatievorm omvat twee loketten, namelijk een in het stadhuis en een bij de thuiszorginstelling. Deze twee loketten werken onder één regie en mensen kunnen er terecht voor dezelfde soorten diensten.

De samenwerking is tot stand gebracht in een intentieverklaring van de gemeente en de zorgaanbieders. Er is een stuurgroep met beslissende beleidsbevoegdheid. Recent is besloten de organisatievorm ingrijpend te wijzigen. Via de nieuwsbrief van VraagWijzer wordt u verder hierover geïnformeerd.

### Werkprocessen

De medewerkers komen vanuit de thuiszorg en vanuit de gemeente. Ze werken afwisselend bij het loket op het stadhuis en bij de thuiszorginstelling. In de beginfase had elk loket zijn eigen specialisme: het stadhuisloket welzijnsdiensten en gemeentelijke diensten

waaronder Wvg; het thuiszorgloket verzorgings- en verpleeghuizen, en thuiszorg. De klant merkte daar verder weinig van. Die was op beide locaties aan het goede adres. Naarmate de medewerkers verder in elkaars discipline zijn ingewerkt, is dit onderscheid tussen de twee loketten vervaagd. Behalve loketmedewerkers kent het loket casemanagers, die 'next-best'-oplossingen zoeken voor mensen op een wachtlijst van een zorgvoorziening. Ze zorgen ook voor de daadwerkelijke uitvoering van de zorg- en dienstverlening die via het loket is aangevraagd.

De ervaring is dat door de brede, integrale benadering in de gesprekken met de klanten, er veel meer oog is voor alternatieven voor professionele hulpverlening. Met name aanvragen voor een plaats in het verzorgingshuis worden minder vaak gedaan na een gesprek in het Zorgloket. De alternatieven die de loketmedewerkers suggereren - waarvan klanten vaak nooit hebben gehoord - blijken dikwijls aantrekkelijker te zijn. Sinds de openstelling van het loket is het beroep op Wvg- en welzijnsvoorzieningen toegenomen. Door de gesprekken in het zorgloket blijken de werkzaamheden voor indicatiestelling van RIO medewerkers gemakkelijker te verlopen: de klanten zijn beter voorbereid en kunnen hun zorgvraag beter naar voren brengen. De casemanagers, die aan het loket zijn verbonden, volgen het hele proces van vraagstelling tot en met zorg- en dienstverlening. Het Almelse zorgloket werkt samen met het VraagWijzer aan het in kaart brengen van vraagpatronen van mensen die een CVA hebben gehad en van mensen met een reumatische aandoening.

### Personeel

Personeel van het zorgloket is in dienst bij:

- loketmedewerker: de gemeente Almelo en Thuiszorg Noord West Twente;
- zorgcoördinatoren: gedetacheerd bij de stichting Zorgloket;
- zorgbemiddelaar allochtonen: SWOA.

Per 1 juli 2002:

- loketmedewerkers: gemeente Almelo;
- zorgcoördinator: terug naar zorgaanbieders;
- zorgbemiddelaar allochtonen: SWOA.

### Soorten loketten

In eerste instantie was er sprake van twee fysieke

balies: één balie in het stadhuis in het publieksbureau (publieke en private diensten) en één balie bij de thuiszorg. Per 1 juli 2002 is er alleen nog een balie in het stadhuis. Het zorgloket Almelo is 24 uur per dag telefonisch bereikbaar. Tijdens kantooruren kan men het stadhuis en de thuiszorg bellen. Na kantooruren is er een zorg- en meldcentrale in Hengelo. Er is een beperkte toepassing van ICT. Begin 2002 vindt er koppeling plaats met het GINO systeem van het RIO/GISA. In de loop van 2002 wordt de ICT verder ontwikkeld.

### **Financiën**

Tussen gemeente en zorgaanbieders zijn voor de komende tijd op hoofdlijnen afspraken gemaakt over de dekking van de kosten van het zorgloket Almelo. Het zorgloket heeft een gemeentelijke financiering (o.a. voor de medewerkers van het loket) en een financiering door de gezamenlijke zorgaanbieders (o.a. voor het casemanagement). De gemeente heeft een iets groter aandeel in de totale kosten dan de zorgaanbieders. De gemeente acht zich verantwoordelijk voor het primaire proces dat voor een groot deel een relatie heeft met indicatiestelling. Dergelijke aan-

vragen komen binnen bij het zorgloket Almelo. Het organiseren van de indicatiestelling is een wettelijk opgedragen taak. De loketkosten worden geraamd op € 125.000. De kosten van zorgverlening (zorgcoördinatie) worden betaald door de gezamenlijke zorgaanbieders, vooralsnog voor een periode van anderhalf jaar. De komende tijd hebben de zorgaanbieders overleg met het zorgkantoor Twente over een structurele financiering. De kosten van zorgcoördinatie worden geraamd op € 55.000 op jaarbasis.

### **Aanpak**

Hoewel het Almelse zorgloket een lokale verantwoordelijkheid is, is verdere afstemming met andere gemeenten in de regio en het RIO noodzakelijk. De positie van de consumenten/ patiënten wordt verder vormgegeven. Het gebruik van toepassingen uit de informatie- en communicatietechnologie wordt verder onderzocht.

### **Monitoring**

Monitoring wordt nog niet systematisch toegepast. Er worden wel wat signalen opgevangen en er is een klein onderzoek door de seniorenraad.

## Friese Wouden (Fryske Wâlden)

In zeven kleinere gemeenten in de Friese Wouden werken verschillende partijen samen in 'It Stip'. Dit is een regionale organisatie die brede, lokale loketten voor zorg- en dienstverlening tot stand heeft gebracht. De betrokken gemeenten zijn: Tytsjerksteradiel, Opsterland, Achtkarspelen, Heerenveen, Smallingerland, Oost- en Weststellingwerf. In 1996 werd 'It Stip' opgericht, waarin aanvankelijk alleen de gemeente Tytsjerksteradiel participeerde.

### Doelgroep

It Stip richt zich met name op ouderen en op mensen met lichamelijke beperkingen.

### Aanbod

De loketten van It Stip zijn zo breed en integraal mogelijk: de dienstverlening heeft betrekking op wonen, welzijn, zorg, mobiliteit en inkomen. De dienstverlening bestaat uit: Informatie, intake voor Wvg (gemeente), verzorgingshuizen, verpleeghuizen, thuiszorg, vrijwilligers werk, welzijnsdiensten, maaltijdvoorziening, klussendienst, enz. Aanmelding RIO-indicatie bij STIP-loketten wordt voorbereid.

### Samenwerking

Deelnemers van het eerste uur waren de gemeente Tytsjerksteradiel, een thuiszorginstelling, de verzorgings- en verpleeghuizen, welzijn ouderen in Tytsjerksteradiel, het maatschappelijk werk en een woningbouwvereniging. De andere thuiszorgorganisatie 'Alles yn Ien' wilde geen deel uitmaken van 'It Stip', het maatschappelijk werk trok zich na een half jaar terug en de woningbouwvereniging had problemen met de bijdrage in de kosten. Maar vier jaar later doen alle zeven gemeenten in de regio met een eigen vertegenwoordiger mee in het bestuur van It Stip en zijn ook alle betrokken instellingen en organisaties van de partij, inclusief het maatschappelijk werk, de woningbouwverenigingen, het RIO en de ziektekostenverzekeraar. It Stip is een stichting met een bestuur van tien leden: per gemeente één bestuurslid, twee leden namens de burgers en een onafhankelijk voorzitter. De gemeentelijke vertegenwoordigers worden voorgedragen door de plaatselijke platforms van instellingen op de terreinen van wonen, welzijn, zorg en gemeentelijke dienstverlening. De partijen zijn een franchisemodel aangegaan voor de plaatselijke loketten. Dit basismodel is voor de zeven gemeenten gelijk

en regelt onder andere de volgende zaken: toegang tot het RIO; pr en huisstijl, externe contacten; elektronische infrastructuur, administratie, registratie; klachtenafhandeling; pooling en deskundigheidsbevordering personeel.

Wat niet in het franchisemodel is geregeld, staat in de overeenkomst naar de wensen van de desbetreffende gemeente, bijvoorbeeld: waar het loket zich bevindt en wie de beheerder is; wat tot het takenpakket van het loket behoort; wat de kosten zijn en hoe die verrekend worden; hoe de inbreng van de burgers tot stand komt.

### Werkprocessen

De vormgeving en invulling van de lokale loketten is zoveel mogelijk volgens lokale en gemeentelijke wensen en omstandigheden. Uitgangspunt is dat alleen datgene regionaal wordt afgehandeld, wat niet plaatselijk kan worden geregeld. Zo loopt de toegang tot de RIO-indicatie voor verzorging en verpleging via de lokale loketten. De taken variëren van het verhelderen en analyseren van de vraagstelling van de klant tot het afgeven van kleine indicatiebesluiten. Bij de analyse van vragen van met name zeer kwetsbare ouderen spelen ouderenadviseurs ('omtinkers' in het Fries) die aan de loketten zijn verbonden, een belangrijke rol. Taken van het loket zijn: vraagstelling; verhelderen en analyseren vraagstelling; informatie en advies; wijzen op keuzemogelijkheden; innemen van gegevens; verwerken administratieve gegevens; doen van aanmelding(en); afgeven (kleine) indicatiebesluiten; zorgtoewijzing; zorgbemiddeling.

### Personeel

De beroepskrachten van de loketten zijn gedetacheerde medewerkers vanuit de gemeente (bijvoorbeeld een Wvg-ambtenaar), vanuit de stichting welzijn ouderen (bijvoorbeeld als ouderenadviseur) of vanuit een zorginstelling (bijvoorbeeld een thuiszorgmedewerker). Er wordt gewerkt aan roulatie van de medewerkers tussen de loketten van de verschillende gemeenten en aan deskundigheidsbevordering, zodat de loketmedewerkers op den duur allround inzetbaar zijn.

### Soorten loketten

Om de herkenbaarheid richting de klant zo groot mogelijk te houden, is de inrichting van de loketten in elke gemeente identiek, ook de naam is hetzelfde. De

Friese Wouden wilden het loket heel duidelijk 'een eigen smoel' geven. Voor de inrichting van het fysieke loket is een ontwerper ingezet, die een aantal eisen meekreeg met de klant als uitgangspunt. Er is veel aandacht uitgegaan naar de privacy van de burger. Een aantal ideeën zijn bij klanten en medewerkers getoetst. De balie heeft een uitnodigend karakter en er is veel informatie aanwezig. In de praktijk blijkt dat vooral ouderen moeite hebben met het futuristische uiterlijk van de ruimte. Ze voelen zich niet helemaal op hun gemak. Mocht de inrichting aan vervanging toe zijn dan zal met dit gegeven ook duidelijk rekening gehouden worden.

De telefonische diensten zijn voornamelijk informatieverschaffend. Voor aanvragen komt men toch naar het loket. Het loket is telefonisch bereikbaar tijdens kantooruren. Na kantooruren wordt de burger bij spoedeisende hulp doorgeschakeld naar specifieke aanbieders.

Er is nog geen elektronisch loket. Wel is er een elektronische verbinding tussen front- en backoffices. Aan elektronische koppeling met het RIO wordt gewerkt. Bij het ontwerp van het integrale systeem wordt rekening gehouden met de komst van een elektronisch loket. De ontwikkeling hiervan zal pas van start gaan na de invoering van dit systeem (medio 2002).

### **Financiën**

Ongeveer zestig procent van de kosten van de lokale loketten wordt opgebracht door de gemeenten. De overige veertig procent komt van de deelnemende instellingen op het gebied van wonen, zorg en welzijn. De ziektekostenverzekeraar betaalt niet rechtstreeks mee aan de loketvoorziening.

Kosten per gemeente bedragen tussen € 45.000 en € 60.000 per jaar. Startkosten bedragen ± € 60.000. Voorkeur gaat uit naar kostprijsberekening met terugcalculatie. Dit is een mengvorm tussen budgetfinanciering en kostprijsberekening op risicobasis. De baten zijn: eenmalige bijdragen derden; structurele bijdragen (infofunctie); contributies participanten;

vergoeding lokethandelingen participanten; vergoeding lokethandelingen derden.

Het budget wordt op basis van een begroting door de participanten goedgekeurd. Bij afsluiting van het boekjaar worden de kosten per functie toegerekend aan de afnemers (participanten en andere afnemers). De functies worden geëvalueerd in: vrijgesteld - licht - middel - zwaar.

### **Aanpak**

De regionale organisatievorm van It Stip wordt verder versterkt door de aanstelling van een directeur.

Er wordt gestreefd naar verbreding van de financiële basis met name van de kant van de ziektekostenverzekeraar. Er wordt verder gewerkt aan brede inzetbaarheid van de medewerkers.

De ervaring in de Friese Wouden heeft inmiddels geleerd, dat loketten die bij het welzijnswerk zijn ondergebracht succesvoller zijn dan loketten die kantoor houden in het gemeentehuis. Er wordt geëxperimenteerd met loketten in winkelcentra.

### **Monitoring**

De Friese Wouden houden regelmatige peilingen. De peilingen met vragenlijst vinden plaats bij medewerkers, burgers en klanten. Eenmaal per jaar wordt dit intern georganiseerd, eenmaal in de paar jaar wordt een opdracht gegeven aan een extern bureau. In dit laatste onderzoek worden klanten opgezocht en verder bevestigd dan in het eerste onderzoek. Een continue monitoring, die weinig inspanning kost van medewerkers, zou zeer welkom zijn. Burgers worden op de hoogte gehouden van resultaten van onderzoeken in het gemeentelijke deel van een huis-aan-huisblad. Hierin staat overigens wekelijks veranderde of nieuwe informatie. De medewerkers worden geïnformeerd in het teamoverleg en middels het jaarverslag. Uit de tot nu toe uitgevoerde onderzoeken blijkt dat een ieder zeer tevreden is over de werkwijze en de kwaliteit van de dienstverlening.

## Haarlem

Haarlem is een van de meest vergrijsde steden in het land. Veel ouderen worden met complexe problemen geconfronteerd. De problematiek èn het aantal ouderen groeien en er zijn lange wachtlijsten voor o.a. verzorgingshuizen en thuiszorg. Schalkwijk is de nieuwbouwwijk uit de jaren zestig. Er wonen ongeveer 33.000 mensen en ook hier neemt het aantal ouderen de laatste jaren snel toe. In dit stadsdeel is door de gemeente Haarlem in 1998 een experiment gestart met een centraal loket voor ouderen en gehandicapten.

### Doelgroep

Het Loket en het Zorgoverleg zijn belangrijke bronnen van signalen over manco's en problemen in de dienstverlening aan ouderen en gehandicapten. En voor concrete oplossingen en beleidsaanbevelingen.

### Aanbod

Het Loket Schalkwijk is een bundeling van informatie, diensten, indicatie en directe hulp. Het is de centrale plaats in Schalkwijk waar ouderen en gehandicapten terecht kunnen voor al hun vragen op de gebieden zorg, wonen, vervoer, welzijn, financiën en persoonlijke ondersteuning. Het is een decentraal Loket van de gemeente Haarlem waar ouderen terecht kunnen voor Wvg-aanvragen (zoals woningaanpassingen, vervoer), financiële vragen (bijstand, kwijschelding), indicatie voor thuisbezorgde maaltijden, alarmering. De klanten worden ook geïnformeerd over het vervolg van het traject van hun aanvraag ("Wanneer komt de traplift?"). En ten slotte is het een "bedrijfsverzamelgebouw" van organisaties die primaire diensten leveren die vooral voor de zelfstandigheid van ouderen en gehandicapten van groot belang zijn.

### Samenwerking

In Loket Schalkwijk zijn de diensten gebundeld van:

- de ouderenadviseurs (ondersteuning begeleiding van de meest kwetsbare ouderen);
- de vrijwillige hulpdienst (boodschappen, vervoer, bezoek);
- de buurtconciërges (klusjes in huis, kleine Wvg-aanpassingen);
- de dienstenwinkel (beperkt huishoudelijke hulp, schoonmaak);
- buurtbeheer (aanpak problemen in de woonomgeving);

- ouderenadviseurs voor allochtone ouderen;
- ondersteuning mantelzorgers;
- de thuisadministrateurs (hulp bij het ordenen en bijhouden van de dagelijkse administratie);
- de 'future gang', een klusjesdienst van allochtone jongeren voor ouderen.

In het Zorgoverleg Loket Schalkwijk werken medewerkers vanuit het Loket samen met medewerkers van de verzorgingshuizen in de wijk, de wijkverpleging, het ouderenwerk, het maatschappelijk werk en de wonen-pluscoördinator van verschillende wooncomplexen voor ouderen.

### Werkprocessen

Loket Schalkwijk is een samenwerkingsverband in de directe praktijk van de medewerkers van verschillende organisaties waardoor kennis en expertise uitgewisseld worden en snellere, creatievere en bredere oplossingen dan voorheen geboden worden voor de klanten. Het is verder een voorpost voor het Regionaal Indicatie Orgaan (RIO); klanten kunnen hier hun aanvragen voor indicatie voor o.a. thuiszorg of opname in een verzorgingshuis indienen. En het is een voorpost van verschillende afdelingen van de gemeente, zoals die voor huursubsidie, parkeerbewijzen. De klanten worden hierbij ook geholpen met het invullen van de (vaak ingewikkelde) formulieren van deze instanties. Het doel van het Zorgoverleg is om met gezamenlijke inzet en deskundigheid alternatieve oplossingen te ontwikkelen voor ouderen op wachtlijsten en/of in problematische situaties. Het overleg is ook belangrijk voor het netwerk van de deelnemers (men weet elkaar bij problemen snel te vinden) en voor kennis van de ingewikkelde beleidsgebieden en ontwikkelingen in de ouderenzorg. Ten slotte is opmerkelijk dat dit overleg zich bevindt op het snijvlak van intra-, semi- en extramurale voorzieningen, van overheidsdiensten en andere organisaties, van professionele werkers en essentieel vrijwilligerswerk.

### Personeel

Werk van de medewerker bestrijkt drie globale aspecten: klantvriendelijkheid, de juiste houding (hoe vraag je de klant goed uit) en specifieke stadsaspecten (wat is er in mijn stad aan diensten voor handen).

Scholing wordt minder van belang geacht: klantvriendelijkheid kun je niet leren als je het niet in je hebt.

Stadsaspecten en attitude moeten worden opgepakt door mee te kijken bij andere medewerkers.

### Soorten loketten

De nadruk bij de inrichting van het fysieke loket heeft gelegen op een klantvriendelijke niet te cleane sfeer. De publieksfuncties zijn op de begane grond geconcentreerd ten behoeve van de toegankelijkheid, boven zijn werk- en vergaderruimten. Erg belangrijk is een plek waar de medewerkers in het Loket elkaar tegen kunnen komen. Een plaats waar gezellig en informeel contact mogelijk is en waar ook kennis en mogelijke oplossingen voor klanten uitgewisseld worden. Het Loket Schalkwijk wordt later in dit document uitgebreid beschreven ("Hoe ziet zo'n loket er nu uit?"). Alle dienstverleners, inclusief de receptioniste, beschikken over een eigen PC met netwerkaansluiting. De medewerkers van de afdeling Zorg en Voorzieningen van de gemeente (o.a. Wvg) hebben een on-line verbinding met de backoffice. Verder is Loket Schalkwijk elektronisch (nog) niet zo ver ontwikkeld.

22

### Financiën

De gemeente Haarlem heeft de ontwikkelingskosten van het Loket op zich genomen (opknappen en inrichting, ICT, externe ondersteuning.). Het Loket is nu een decentrale werkplek van een gemeentelijke afdeling, de andere organisaties huren ruimte van de gemeente. De gemeente heeft een gebouw moeten aankopen. Als men al een locatie heeft kunnen de kosten lager blijven.

Structureel extra kosten voor het Loket (betaald door de gemeente) in een werkgebied van ca 35.000 mensen zijn: 1 fte baliefunctie en circa 0,2 fte coördinatie in het Loket. Verder is structureel tijd en aandacht voor de informatievoorziening, in de vorm van belangrijk informatiegidsen en foldersystemen, belangrijk. Dit wordt vaak onderschat! Het Zorgoverleg vereist veel deskundigheid en ook extra tijd.

### Aanpak

Het initiatief voor het ontwikkelen van een centraal loket kwam van participatiegroepen van de Haarlemse ouderenbonden. De betrokken oudere wijkbewoners werkten hun ideeën en wensen uit in een basisplan. In 1996 nam het College van B&W dit plan over. In de jaren 1997 en 1998 concretiseerde de gemeente de

inhoud en opbouw van het loket, rekening houdend met het ideeëngoed van OL 2000 en de ontwikkeling van integrale indicatiestelling in de zorg. Een begeleidingscommissie van alle organisaties die diensten aan ouderen en gehandicapten leveren in het stadsdeel, was nauw betrokken bij de uitwerking. De gemeente zocht samenwerkingspartners die hun diensten wilden leveren vanuit de centrale locatie. In oktober 1998 was de feestelijke opening van het loket.

Het Loket Schalkwijk is nog een experiment. Er zullen ook in andere stadsdelen van Haarlem dergelijke loketten komen. Qua werkwijze en aanpak is het Loket een model en de inspiratiebron voor de verdere ontwikkeling van de Haarlemse publieksdienst. Het ligt in de bedoeling om de ervaringen met de informatie/baliefunctie, de vraagpatronen en het Zorgoverleg via modules overdraagbaar te maken voor andere dienstverleners en teams.

Het evaluatierapport is te bestellen bij:

Loket Schalkwijk, t.a.v. Hans Boon, Rivieraplein 4, 2037 AS Haarlem.

Tel 023-5114070.

### Monitoring

In de huidige praktijk blijkt dat 80% van de vragen van klanten door de organisaties in het Loket afgehandeld kunnen worden. Het Loket is dus echt een bundeling van elementaire diensten voor ouderen en gehandicapten. Uit extern klanttevredenheidsonderzoek in de evaluatie blijkt dat de klanten hier erg blij en tevreden mee zijn. De dienstverlening is dichtbij voor een vaak slecht mobiele doelgroep. Met dit Loket zijn verschillende andere loketten overbodig geworden. De verbetering is overigens zodanig dat het loket ook een grote aantrekkingskracht blijkt te hebben op klanten uit andere delen van de stad en zelfs uit randgemeenten. Opvallend is dat ouderen en gehandicapten het Loket liever bezoeken dan dat zij bellen. Een persoonlijke benadering stellen zij erg op prijs en die biedt ook meer gelegenheid om de gehele vraag van de klant in beeld te krijgen. Door de klantvriendelijke werkwijze van de medewerkers vervult het Loket ook een belangrijke rol in het gemeentelijk minimebeleid. Vooral in de maanden februari en maart zijn honderden ouderen extra geholpen met aanvragen voor kwijtschelding en andere minime regelingen.

## Vught

Het loket WegWijs profileert zich als onafhankelijk van de gemeente. Het loket profileert zich als belangen-vertegenwoordiger van burgers om de psychologische drempel van het binnen stappen bij de gemeente te voorkomen. WegWijs moet zijn bestaansrecht de komende drie jaar bewijzen. Op dit moment loopt het goed. Er is veel aanloop.

### Doelgroep en aanbod

Vught kent drie loketten: WegWijs, CWI en Bouwen & Wonen. Het Loket WegWijs is er voor alle inwoners van Vught en Cromvoirt. Zij kunnen bij dit loket terecht met vragen over wonen, welzijn, zorg en inkomensondersteuning. Volgens de oorspronkelijke opzet vindt in WegWijs dienstverlening plaats op het gebied van zorg en inkomen, terwijl in het CWI dienstverlening plaatsvindt op het gebied van werk en inkomen:

- het onderdeel werk wordt uitsluitend aangeboden vanuit het CWI;
- het onderdeel zorg voornamelijk vanuit WegWijs;
- het onderdeel inkomen wordt in principe (vrijwel) geheel aangeboden vanuit beide centra.

### Samenwerking

Het Loket WegWijs is een gezamenlijk initiatief van:

- Regionaal Indicatieorgaan 's-Hertogenbosch;
- Stichting Vughterstede;
- Stichting Welzijn Vught;
- Robert Coppes Stichting;
- Stichting de Vlasborch;
- Stichting Maatschappelijke Dienstverlening regio 's- Hertogenbosch;
- Thuiszorg regio 's Hertogenbosch;
- Van Neynselstichting;
- Woningstichting Ons Bezit.

### Werkprocessen

De ervaring is dat de klantenstromen naar de loketten WegWijs en CWI zich op een natuurlijke wijze scheiden. Op dit moment worden de werkprocessen van het CWI en WegWijs op elkaar afgestemd: één werkprotocol voor beide loketten. In deze situatie kunnen consulenten elkaar erbij halen. WegWijs heeft bijvoorbeeld de mogelijkheid van (interinstitutioneel) case-management om iemand uit een problematische echtscheidingsituatie te helpen.

Burgers kunnen samen met de WegWijs-medewerker bekijken welke regelingen van toepassing zijn en hoe

van deze regelingen gebruik is te maken. Wanneer mensen niet weten waar zij met hun vragen of problemen moeten aankloppen, helpt de WegWijs-medewerker naar de juiste instantie te zoeken. Eventueel wordt er samen ook een afspraak gemaakt. Voor sommige zaken kan WegWijs meteen een aanvraag indienen. Een baliecontact duurt meestal tien à vijftien minuten. Daarna volgt een gesprek in de spreekkamer of wordt een vervolgspraak gemaakt. De vervolgspraak vindt thuis plaats of de klant wordt bij WegWijs uitgenodigd.

Wat de diepte van de 'frontoffices' betreft, wordt gestreefd naar zoveel mogelijk klantcontacten vanuit de frontoffices en tevens een maximale mandatering van medewerkers in de frontoffices om aanvragen af te handelen. Dit leidt immers tot zo min mogelijk doorverwijzingen en wachttijden. Via de backoffices kan de loketmedewerker er altijd specialistische deskundigen bij halen of bij collega's te rade gaan.

Het streven is de 'backoffice' zo min mogelijk uitvoeringsgericht in te vullen en zoveel mogelijk beleidsontwikkend/beleidsbepalend.

De betrokken loketmedewerkers worden via interviews doorgevraagd over de afhandeling van vraag - patronen bij de praktijkgevallen. De interviewers beschrijven het praktijkgeval, de vragen, de werkwijze en beslissingen van de loketmedewerkers en de gebruikte materialen in een verslag. De verkregen informatie bestaat dan uit een procesbeschrijving en evaluatie.

### Personeel

Om de éénloketfunctie naar behoren te vervullen, is het bijhouden van kennis van belang. Voor de loketmedewerkers - bij voorkeur hbo'ers - geldt:

- bijscholing op het gebied van regelingen: medewerkers op relevante terreinen te laten scholen, mensen vanuit de zorgkant op welzijnsvraagstukken en mensen vanuit de welzijnskant op zorgvraagstukken;
- werkbezoek: medewerkers regelmatig op werkbezoek in de instellingen.

### Soorten loketten

De drie loketten WegWijs, CWI en Bouwen & Wonen (weliswaar organisatorisch gescheiden) liggen fysiek in elkaars nabijheid, bij voorkeur in één gebouw. Dit vergemakkelijkt de samenwerking van de 'back-

offices'. De geïntegreerde dienstverlening 'sociale as' vindt in Vught plaats via een integrale aanpak van inkomensondersteuning in het loket WegWijs en CWI.

### **Financiën**

De gemeente Vught, de Stichting Welzijn Vught en de Stichting Vughterstede brengen elk middelen in (formatie, gebouwen en geld); de overige partners niet.

### **Aanpak**

Een belangrijke voorwaarde voor samenwerking en afstemming zijn korte communicatielijnen.

Twee belangrijke factoren hiervoor zijn: alles kan in één gebouw afgehandeld kan worden en via het case-management houdt men zicht op de afhandeling van een vraag(patroon) behoudt men het overzicht over de afhandeling.

### **Monitoring**

De status van de aanvraag en de afhandeling van het vraagpatroon vormen een belangrijk element, dat in elektronische vorm op meerdere plaatsen beschikbaar moet zijn: aan de balie voor als de cliënt informeert, in de backoffice voor mensen die de beslissing nemen over toekenningen en soms voor specialisten voor beoordeling.. Hiervoor maakt men gebruik van de bestaande programma's Intellact en GISSO. De dit jaar uit te voeren evaluatie zal leiden tot verbetering en bijstelling van aanpak en werkwijze.

# Wie zijn de vragers en wat vragen ze?

***Een gemeente gaat informatie en dienstverlening geïntegreerd aanbieden aan ouderen en andere kwetsbare groepen. Wat weet men van deze doelgroep? Om hoeveel personen gaat het? Waar wonen mogelijke gebruikers? Wat zijn hun vragen?***

## **Wie worden gerekend tot de kwetsbare burgers?**

IgLO+ definieert de doelgroepen van het geïntegreerde beleid als 'kwetsbare ouderen', 'verstandelijk en lichamelijk gehandicapten', 'chronisch zieken' en '(ex-)psychiatrische patiënten'. Gemeenten hanteren ook andere - parallel lopende - indelingen, bijvoorbeeld:

- de gemeente *Kerkrade* richt zich speciaal op personen die een aanzienlijk risico lopen qua gezondheid en maatschappelijke participatie;
- in *Rijnwoude* richt men zich vooral op personen die 'niet geuite zorgvragen hebben', te weten ouderen en gehandicapten waarvoor geen hulp wordt ingeroepen die in feite wel nodig is of lijkt te zijn.

Vaak hanteert men als algemeen uitgangspunt, dat alle burgers, ouderen, enz, de doelgroep vormen, maar dat men speciale aandacht besteedt aan speciale groepen.

- de negen Informatiewinkels en Vraagbaken in *Tilburg* vervullen een één loket-functie voor wonen, welzijn en zorg op stadsdeel-, c.q. wijkniveau. In principe zijn ze er voor alle burgers, maar er zijn in globale zin (niet expliciet) wel een aantal specifieke doelgroepen benoemd: 55-plussers, gehandicapten, chronisch zieken, mantelzorgers, allochtonen, asielzoekers, jongeren en werklozen;
- doelgroep van het loket Schalkwijk in *Haarlem* zijn ouderen en gehandicapten, van wie een deel speciale aandacht, benadering en voorzieningen nodig heeft. Men vindt het lastig een heldere definitie van 'gehandicapt' te geven.

Veel gemeenten signaleren terecht, dat niet elke oudere en gehandicapte kwetsbaar genoemd kan worden. Velen zijn voldoende in staat zelfstandig te functioneren en deel te nemen aan het maatschappelijk leven. In Breda richt de gemeente zich met name op

de kwetsbare ouderen. Veel ouderen kunnen goed voor zichzelf zorgen en zijn dus niet hulpbehoevend of kwetsbaar.

### **Wie zijn 'kwetsbaar'?**

Mensen die op verschillende terreinen ernstige problemen ondervinden, bijvoorbeeld wonen, dagbesteding, contacten, psychische en fysieke gesteldheid en die om redenen samenhangend met de ernst en complexiteit van hun problematiek geen gebruik kunnen, mogen, durven of willen maken van voorzieningen die bedoeld zijn om een of meer van deze problemen te verlichten. Bijvoorbeeld:

- dak- en thuislozen, die vaak nauwelijks meer contact met hulpverleningsinstanties hebben;
- fase 4 cliënten die al lang uit het arbeidsproces zijn;
- jongeren met ernstige fysieke, psychosociale en emotionele problemen.

RMO 2001

De doelgroep ouderen is makkelijk vast te stellen; met name leeftijdscategorieën zijn goed hanteerbaar. Over de doelgroep gehandicapten zijn er zelden concrete gegevens. Er bestaan lange lijsten met handicaps, maar is iedereen met een handicap een 'gehandicapt'? Onderstaande voorbeelden laten zien hoe men met behulp van onderzoek of monitoring tot een nadere definiëring van de doelgroep komt.

Uit een onderzoek van de gemeentelijke afdeling O&I van de gemeente **Breda** in het voorjaar van 2001 blijkt dat de volgende kenmerken de mate van zelfredzaamheid bepalen:

- fysieke beperkingen;
- cognitieve problemen en stoornissen;
- psychische problemen en stoornissen;
- klein sociaal netwerk;
- laag inkomen;
- beperkte communicatiemogelijkheden.

Als deze kenmerken in combinatie voorkomen lopen ouderen meer risico. Dit levert, analoog aan VNG IgLO-publicatie, de volgende risicoprofielen op:

- ouderen met een laag inkomen;
- alleenstaande vrouwen 75 jaar en ouder;
- alleenstaande mannen 75 jaar;
- allochtone ouderen;
- hoogbejaarden 80 jaar en ouder;
- ouderen met chronische psychiatrische problematiek.

## Hoe komt men aan gegevens over de doelgroepen?

Gemeenten beschikken over allerlei gegevens betreffende de bevolkingsopbouw. Meestal worden deze gegevens ontleend aan het bevolkingsregister; soms combineert men deze met gegevens van het Centraal Bureau voor de Statistiek of andere bronnen.

Gemeenten, die de doelgroepen exacter in kaart willen brengen, moeten bijna altijd overgaan tot een nader onderzoek. Men maakt dan gebruik van bijvoorbeeld achterstandsindicatoren. In sommige gevallen worden via registratie en onderzoek in de loketten de kwetsbare groepen in kaart gebracht.

Veel gemeenten die aan het onderzoek deelgenomen hebben, hanteren de leeftijdsgegevens uit het bevolkingsregister. De uitkomsten geven ook een beeld van de omvang van de doelgroep.

<i>Doetinchem:</i>	6.700 inwoners zijn 65 jaar en ouder.
<i>Tytsjerksteradiel:</i>	10.000 ouderen in de gemeente en 3000 mensen met lichamelijke handicaps of beperkingen. Andere kwetsbare doelgroepen komen slechts in beperkte mate in de gemeente voor.
<i>Rijnwoude:</i>	2.063 personen van 65 jaar en ouder.
<i>Haarlem : (Schalkwijk)</i>	13.000 inwoners van 75 jaar en ouder.

**Breda** heeft op basis van de risicoprofielen (zie boven) exacte aantallen kunnen berekenen:

De gemeente heeft in 1991 binnen de groep van 55-plussers (25% van de totale bevolking van 162.000 inwoners) de aantallen en percentages vastgesteld van de volgende groepen kwetsbare ouderen:

- het aantal allochtone ouderen: 2% van alle 55-plussers (810 inwoners);
- het aantal hoogbejaarden (80 jaar en ouder): 14% van alle 55-plussers (5670 inwoners);
- het aantal alleenstaande vrouwen van 75 jaar en ouder: 16% van alle 55-plussers (6480 inwoners);
- het aantal alleenstaande mannen van 75 jaar en ouder: 4% van alle 55-plussers (1620 inwoners).

Deze gegevens zijn vervolgens uitgesplitst per wijk. En hierop heeft de gemeente per wijk beleidsaccenten kunnen vaststellen.

## Vragen en vraagpatronen

Burgers komen soms met eenvoudige vragen aan het loket, terwijl bij wat doorvragen blijkt dat het om veel meer gaat. De hulpvraag van de burger beslaat een veel bredere problematiek. Hij heeft te maken met allerlei ingewikkelde situaties die hij niet altijd met duidelijke vragen weet te verwoorden. Dat is ook moeilijk, te meer daar men doorgaans ook niet weet waar men allemaal recht op heeft of welke diensten er zijn. Dan vraag je daar niet naar. Het uitvoeren van vraagpatronenonderzoek verdient zeker aanbeveling.

Vraagpatronenonderzoek is onderzoek naar vragen en behoeften die vanuit het perspectief van de burger met elkaar samenhangen. Het via het onderzoek vastgestelde vraagpatroon levert een lijst van mogelijke relevante producten en diensten op voor het kunnen beantwoorden van bepaalde vragen. De kunst is om vraagpatronen om te zetten in aanbodpatronen.

Een vraagpatroon is een complex van samenhangende vragen (behoeftes) die vanuit de positie van de burger (de klant, de zorgvrager) logisch bij elkaar horen. Naar vraagpatronen moet de medewerker op zoek, want het gaat juist om de vele latente vragen: de vragen die de burger zelf niet stelt. De medewerker tracht met doorvragen de situatie van de burger helder in kaart te brengen. Zo zal de burger niet alleen antwoord kunnen krijgen op de concrete vraag die hij stelt, maar ook op de hele hulpvraag die hij heeft en die samenhangt met de situatie waarin hij zich bevindt. Dat levert een heleboel voordelen op. Het voorkomt dat de burger meermalen met vragen naar het loket moet komen, dus: tijdwinst voor de burger, maar ook voor de dienstverlenende organisatie (de gemeente). Bovendien levert het een tevreden burger op. Het voorkomt dat de burger zelf zijn hulpvraag (vraagpatronen) moet ontrafelen, hetgeen ook gauw tot een gefragmenteerd aanbod leidt. Het voorkomt ook dat hij zijn wensen en behoeften uit nood moet ondervinden. En de medewerker? Die is eveneens tevreden. De medewerker vindt zijn werk veel leuker en interessanter dan voorheen en het geeft hem een gevoel van voldoening dat hij de burger naar tevredenheid heeft kunnen helpen.

## Voorbeeld van een vraagpatroon functionele beperkingen (Hellevoetsluis)

Casus	Vereenzaming
Situatie	Zoon B. maakt zich zorgen om zijn moeder. Zijn moeder woont nog zelfstandig, maar krijgt langzaam maar zeker te kampen met lichamelijke achteruitgang, zeker na een recente val. Ze is angstig geworden en gaat steeds minder naar buiten. Geestelijk is er niets aan de hand. De kinderen werken en kunnen niet dagelijks op bezoek komen of haar ergens mee naar toe nemen.
Gesprek	Uit het gesprek komt het volgende naar voren: moeder is een paar keer gevallen, waardoor ze angstig is geworden en bang is om langere afstanden te lopen. Dat is de reden dat ze niet veel meer buiten komt. Ze heeft geen loophulpmiddel voor binnen of buiten. Moeder woont in een eengezinswoning, met verdiepingen. Hier heeft ze 35 jaar met haar partner gewoond. Vanwege de herinneringen wil ze er voorlopig niet weg. Moeder is recentelijk weer gevallen. Haar heup is niet gebroken, wel erg pijnlijk gebleven. De pijn belemmert haar in haar bewegingsvrijheid. Moeder heeft sinds het overlijden van haar man soms last van sombere buien. Ze verzorgt zichzelf goed, kookt voor zichzelf en doet samen met een particuliere hulp het huishouden. Moeder woont vlak bij het winkelcentrum en gaat alleen naar buiten om het hoognodige bij de supermarkt te halen. Ze heeft altijd graag mensen om zich heen gehad, maar haar man was hierin de stimulerende factor. Ze is lid van de kerk, maar komt er niet veel meer.
Concrete vraag	Er is geen duidelijke vraag. De zoon is bezorgd over de situatie waarin zijn moeder verkeert en vraagt zich af 'wat te doen' om hier verandering in te brengen.
Onderwerpen van het vraagpatroon	<ul style="list-style-type: none"> <li>- waarom is moeder niet zelf gekomen?;</li> <li>- lichamelijke situatie moeder;</li> <li>- wonen;</li> <li>- activiteiten;</li> <li>- interesses;</li> <li>- sociale contacten.</li> </ul>

De 13 vraagpatronen uitgewerkt binnen VraagWijzer:

- 1 functionele beperkingen (mobiliteit, visuele, auditieve, verstandelijke beperkingen);
- 2 uit huis?;
- 3 ziek geworden;
- 4 ziekte en werk;
- 5 (ouders met) verstandelijk gehandicapten (in het gezin);
- 6 verslaving en omgaan met verslaving;
- 7 inkomensondersteuning (armoede, inkomensval e.d.);
- 8 opvoedingsvraagstukken;
- 9 werkloos geworden;
- 10 vrijwilligerswerk;
- 11 collectieve vragen, probleem in de wijk;
- 12 behoefte aan sportieve contacten;
- 13 het krijgen van kinderen.

De uitwerking van vraagpatroon functionele beperkingen (mobiliteit, visuele, auditieve, verstandelijke beperkingen).

Mensen die in een situatie komen waarbij men wordt gehinderd door functionele beperkingen krijgen specifieke vragen, wensen en problemen:

- welke hulpmiddelen zijn er voor mensen met een functionele beperking?
- hoe kan ik mijn mogelijkheden vergroten via hulpmiddelen?
- hoe kan ik mijn leven (werk, wonen, inkomen, sociale contacten, vrije tijd, geluk) opnieuw vormgeven (gegeven onveranderbare problemen ondanks optimale inzet hulpmiddelen)? Wat zijn bijvoorbeeld de mogelijkheden van werk op afstand?
- hoe kan ik mijn functionele beperkingen verminderen c.q. opheffen?
- wat zijn de extra kosten die mijn nieuwe situatie met zich meebrengt en wie betaalt dat?
- hoe kan ik mijn begrip en inzicht vergroten over wat mij is overkomen (meer informatie over mijn situatie)? Zijn er nog anderen die hetzelfde is overkomen?
- wat kan ik er zelf aan kan doen en hoe (geldt voor alle vragen)? Wat moet ik overlaten aan anderen (en waar vind ik ze)?

'Uitvragen van de burger is van het grootste belang. Dat is juist de meerwaarde van het loket!' (Haarlem)

Vertrekpunt voor de vraagpatronen van dienstverlening is de gebeurtenis die de burger in beweging zet naar het loket. Uit de praktijk blijkt dat vaak bij bepaalde gebeurtenissen dezelfde vragen worden gesteld. Deze combinatie van samenhangende vragen wordt een vraagpatroon genoemd.

Niet alle gemeenten zijn even ver in de ontwikkeling van vraagpatronen. In sommige gemeenten is het onderdeel nog niet systematisch ter hand genomen. In *Rijnwoude* wordt met drie lijsten gewerkt waarop gerelateerde onderwerpen zijn gerubriceerd op de gebieden financiën, wonen en zorg. *Tytsjerksteradiel*, *Tilburg* en *Haarlem* pakken het ieder op hun eigen manier aan.

Voorafgaand aan de ontwikkeling van het loket, heeft **Tytsjerksteradiel** overleg gepleegd met aanbieders van diensten. Op deze wijze is inzicht verkregen in de vragen die bij het loket te verwachten zouden zijn. Bovendien registreren de Stip-loketten, de sociale dienst en andere aanbieders de vragen van de burgers.

In **Tilburg** worden alle vragen geregistreerd op een formulier. Op basis van de registratie worden kwartaalrapportages en (half)jaarlijkse signaalrapportages opgesteld. Met name de signaalrapportages maken de vraagpatronen bij de Informatiewinkels en Vraagbaken zichtbaar. Deze rapportages moeten in de toekomst leiden tot een diepgaander analyse van de vraagpatronen. Medewerkers zijn erop getraind naar de context te kijken, waarbinnen de vraag gesteld wordt. Dit kan leiden tot een uitgebreider aanbod aan informatie of diensten dan waar de burger aanvankelijk om vroeg.

In **Haarlem** is men een aantal jaren geleden gestart met een breed huisbezoekproject onder 75-plussers. Onderdeel van dit project is een onderzoek naar de vragen en problemen van de ouderen zelf. De schat aan informatie die dit oplevert is de basis geweest van een aantal nieuwe diensten voor ouderen en gehandicapten en vormde ook de grondslag van de loketontwikkeling in Haarlem.

Om de mogelijk onderliggende vragen van burgers duidelijk te krijgen is de vraaganalyse erg belangrijk. Dit vraagt om de nodige voorwaarden en kennis en een goede attitude van de medewerkers. Het begrip vraagpatroon is nuttig. Het begrip vraagpatroon lijkt

soms nogal geabstraheerd te worden van de dagelijkse werkelijkheid. Er zijn plannen om in het Loket Schalkwijk, middels een onderzoek bij de dagelijkse burgers, een verfijnder beeld te krijgen van hun vraagpatronen.

### Samenwerking en afstemming met klantenorganisaties

Klantenorganisaties (ouderenbonden, regionale patiëntenplatforms) kunnen een goede rol vervullen. Enerzijds vertegenwoordigen zij de gebruikers in de organisatie bij de voorbereiding en beleidsontwikkeling, anderzijds kunnen zij een taak vervullen in de afstemming van het aanbod op de vraagpatronen. In sommige plaatsen zijn klantenorganisaties structureel betrokken bij de opzet en invulling van een geïntegreerde aanpak van informatie en dienstverlening. Meestal gebeurt dit via deelname aan begeleidingscommissies of projectgroepen.

- in de Integrale Projectgroep Ouderenbeleid te *Kerkrade* zijn de ouderen vertegenwoordigd door de seniorenraad;
- in de begeleidingscommissie van het loket in *Doetinchem* heeft een vertegenwoordiger van ouderenorganisaties zitting.

Een voorbeeld van samenwerking en afstemming in **Kerkrade**: het betreft met name een loket voor ouderen en gehandicapten. Er werd een nieuw Stadskantoor gebouwd en daardoor is de discussie op gang gekomen of de gemeente Kerkrade een loket à la OL2000 zou realiseren of dat het loket op een aparte (externe) plek zou plaatsvinden. De seniorenraad van de gemeente heeft nadrukkelijk een signaal afgegeven dat het loket op een separate plek gesitueerd moest worden. Dat is nu gebeurd. Het loket moest namelijk goed mobiel bereikbaar zijn, met voldoende parkeerplaatsen die geen geld kosten, bij een halte van het openbaar vervoer. Kortom: klantvriendelijk, makkelijk bereikbaar met fiets, bus, auto, rolstoel was het uitgangspunt. Het streven is een tevreden klant!

## Onderzoek naar de behoeften van de burgers

Een andere manier om inzicht te krijgen in de behoeften van de burgers bestaat uit verschillende vormen van onderzoek.

- in *Doetinchem* ontwikkelt de gemeente algemeen beleidsinzicht met name op basis van:
  - lokaal onderzoek naar gebruik van voorzieningen met name door minima;
  - lokaal en regionaal onderzoek naar de leefsituatie van ouderen.
- *Breda* hanteert gegevens, afkomstig uit de klanten-enquête 1999, waarbij 1200 ouderen zijn bevraagd over de beleving van het woonmilieu, zoals zelfstandig wonen, hulpvraag, extra hulp, eenzaamheid en laag inkomen. Op basis van deze gegevens stelt de gemeente beleidsaccenten per regio vast.

## Literatuur

- Van Vraagpatroon naar Loket-idee, 1997 (OL2000);
- Warmlopen voor ouderen, 1999 (IgLO);
- Van Tafeltje-dekje tot ouderenadvisering, 2000 (IgLO);
- Quick scans Informatieve dienstverlening, 2000;
- VraagWijzer Zorg & Welzijn, 2001 (OL2000);
- Kwetsbaar in kwadraat; krachtige steun aan kwetsbare mensen, 2001.

Het aanbod van voorzieningen en diensten in **Breda** wordt per wijk in kaart gebracht ingedeeld naar de volgende vijf clusters.

- verpleeg- en verzorgbedden;
- buurtvoorzieningen (steunpunt, buurt/gemeenschapshuis en sociëteit);
- bereikbaarheid van winkels en openbaar vervoer;
- vrijwilligerswerk en de bereidheid daartoe;
- hulpverlening door de thuiszorg.

Per regio verkrijgt men aldus een overzicht van de beschikbare capaciteit. Koppeling aan de gegevens over doelgroepen laat zien in hoeverre hier knelpunten kunnen ontstaan en leveren bouwstenen voor beleid op.



# Wie zijn de aanbieders en wat bieden zij aan?

**Wie leveren informatie en diensten aan ouderen en mensen met een handicap? Welke diensten worden aangeboden en voldoen deze diensten aan de vraag? Hoe wordt de informatie over diensten en aanbieders actueel gehouden?**

## Informatie over beschikbaar aanbod en contacten met aanbieders

Op welke wijze krijgt de gemeente inzicht in de aard en omvang van de voorzieningen op de gebieden wonen, zorg en welzijn? Pas als dit inzicht bekend is, is het ook mogelijk om het dienstenassortiment van het loket te gaan bepalen.

Met dienstenassortiment wordt de combinatie van producten en diensten bedoeld die geïntegreerd wordt aangeboden in het loket. De combinatie is gebaseerd op één of meer vraagpatronen.

In bijvoorbeeld *Apeldoorn*, *Tytsjerksteradiel* en *Rijnwoude* blijven loketmedewerkers op de hoogte van het aanbod door contacten met de diverse aanbieders te onderhouden. De contacten hangen af van de medewerkers en van het belang dat men heeft bij de informatie. In Rijnwoude zijn de contacten met de zorgaanbieder veel frequenter dan met de sportvereniging. In andere plaatsen zijn deze contacten structureel aangepakt.

- in *Doetinchem* zitten vertegenwoordigers van de drie samenwerkende partijen (welzijnsorganisatie, thuiszorg en gemeente) in een begeleidingscommissie;
- *Kerkrade* kent een integrale projectgroep ouderenbeleid, waarin naast de Seniorenraad ook de aanbieders zitting hebben: Zorggroep Meander Oostelijk Zuid-Limburg, woningcorporaties, gemeente Kerkrade en RIO OZL;
- in *Tilburg* zijn samenwerkingsafspraken gemaakt tussen de Informatiewinkels met zo'n 30 instellingen en organisaties op het terrein van wonen, welzijn en zorg. De afspraken gaan met name over doorverwijzing indien nodig en over het op peil houden van de informatievoorziening bij de Informatiewinkels en Vraagbaken, waaraan de reguliere instellingen een belangrijke bijdrage leveren.

Loket Schalkwijk (**Haarlem**) is (onder andere) een bundeling van essentiële diensten voor ouderen en gehandicapten. Het is (daardoor) ook een bundeling van kennis over deze doelgroepen en het aanbod dat voor hen beschikbaar is.

Erg belangrijk is de deelname in het Loket van de ouderenadviseurs. Zij zijn de best geïnformeerde functionarissen op de gebieden zorg, wonen en welzijn.

In en rond het Loket zijn diverse overlegstructuren ontwikkeld (bijvoorbeeld lokettenoverleg en Zorgoverleg). Hier:

- vindt kennisuitwisseling plaats;
- worden samengestelde antwoorden op problemen van klanten ontwikkeld (dat wil zeggen verschillende organisaties dragen ieder hun deel bij aan de oplossing van complexe problemen en er worden ook taakafspraken gemaakt);
- worden manco's in de dienstverlening gesignaleerd en aan de orde gesteld;
- blijven alle betrokken organisaties op de hoogte van elkaars werkgebied en van actuele ontwikkelingen.

De gemeente geeft een informatiegids voor ouderen uit. Hierin staan alle diensten waar zij gebruik van kunnen maken. Op dit moment wordt er gewerkt aan een woongids, hierin wordt aandacht besteed aan 'wonen met extra's'.

## Onderhoud van informatie

De problemen waar burgers tegenaan lopen veranderen regelmatig. Ook het aangeboden dienstenpakket zal regelmatig aangevuld en gewijzigd worden. Dit vergt continue aandacht voor het onderhoud van de beschikbare gegevens. Hierover zullen afspraken met de informatieleveranciers gemaakt moeten worden; procedures voor actualisering van de informatie zullen vastgesteld moeten worden.

De voorzieningen die beschikbaar zijn in **Tilburg** zijn bekend bij de medewerker. Regelmatig vinden bijeenkomsten plaats waar medewerkers ingelicht worden over nieuwe diensten en regelingen.

Op dit moment is een smoelenboek in de afrondende fase. Hierin worden alle contactpersonen van samenwerkende partijen opgenomen.

Gemeenten beschikken over het algemeen wel over een sociale kaart, maar of dit een papieren of een elektronisch instrument betreft, verschilt per gemeente. Een enkele gemeente beschikt over beide (Tytsjerksteradiel).

- in *Apeldoorn* wordt de informatie over beschikbare diensten opgeslagen en up-to-date gehouden in de zogenaamde Zorgencyclopedie. Dit is een speciaal ontwikkelde internettoepassing ter ondersteuning van de consultants van het Zorgloket. Het instrument is ontwikkeld in samenwerking met de SPD, het documentatiecentrum van de bibliotheek (beheer en invoering), een internet/communicatiebureau (technische ontwikkeling) en de gemeente. Op de encyclopedie staan alle voorzieningen met name van Apeldoorn, maar ook regionaal of landelijk. Er zijn veel links naar andere sites. De bibliotheek besteedt tien à twaalf uur per week om de encyclopedie actueel te houden;
- naast de rechtstreekse contacten met de dienstenaanbieder, wordt in Rijnwoude gebruik gemaakt van een uitgebreide sociale kaart met trefwoordenregister dat actueel wordt gehouden en waarbij wijzigingen nadrukkelijk onder de aandacht van de loketmedewerkers worden gebracht.

### Hoe ziet het dienstenaanbod eruit?

Geïntegreerde informatie- en dienstverlening gaat uit van een zo breed mogelijk pakket aan diensten, waarvan gebruik gemaakt kan worden. Misschien begint men wel vaak met het idee om alles wat er is bij elkaar te vegen en er één geïntegreerd aanbod van te maken. De praktijk laat echter zien, dat de ontwikkeling van zo'n aanbod meestal plaatsvindt op grond van uitbreiding en vernieuwing van bestaande functies. Bijvoorbeeld: het aanbod van producten die onder de Wvg vallen; oudereninformatiepunten en ouderenadviseurs; informatiepunt van de thuiszorg. Vanuit deze bestaande functies vindt uitbreiding plaats, meestal op basis van praktische en haalbare mogelijkheden. Lokaal ontstaan er zo soms zeer verschillende samenwerkingsverbanden en een daarbij behorend aanbod aan diensten.

- het zorgloket van de gemeente *Apeldoorn* levert men name Wvg-producten zoals vervoer (taxibus, collectief), maaltijdvoorziening thuis en gehandicaptenparkeervergunning en -parkeerplaatsen). Daarnaast is het een meldpunt voor vrijwilligersorganisaties (Rode Kruis, kerken en dergelijke). De gemeente speelt de vraag dan weer door naar de organisaties;

- in *Tytsjerksteradiel* biedt men vooral brochures, folders, handleidingen, regelingen en verordeningen aan. Daarnaast besteedt men bij complexere problemen veel aandacht aan de vraagverduidelijking voor doorverwijzing naar de juiste organisatie of deskundige;
- in *Doetinchem* is het zorgloket ondergebracht bij de lokale brede welzijnsorganisatie. In de startnotitie c.q. samenwerkingsovereenkomst is een overzicht van de aan te bieden diensten als startprofiel opgenomen met als inzet dit startprofiel waar mogelijk en passend in de diepte en breedte vervolgens verder uit te bouwen.

### Relatie dienstenaanbod en vraag(patronen)

In sommige situaties wordt het dienstenaanbod al gerelateerd aan de behoefte of vraagpatronen die uit onderzoek naar boven komen. *Kerkrade* bijvoorbeeld spreekt duidelijk van een basisaanbod van diensten, gerelateerd aan vragen of gesignaleerde behoeften. Meestal echter is er nog geen sprake van koppeling tussen het aangeboden dienstenassortiment en de vraag, maar worden diensten aangeboden op basis van kennis en ervaring van de medewerker. De nog in ontwikkelingsfase verkerende KennisRing, een elektronisch hulpmiddel van VraagWijzer voor bepaling van vraagpatroon en koppeling met mogelijke diensten, kan hiervoor een goede ondersteuning bieden.

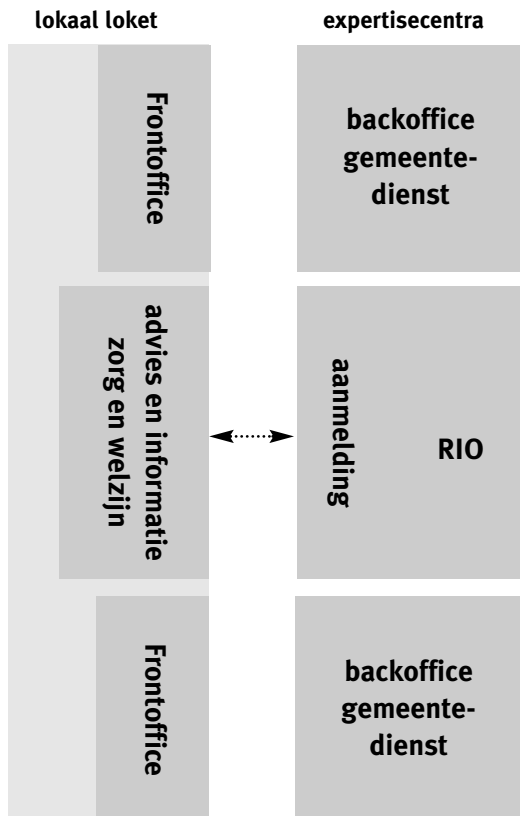
### De specifieke diensten van RIO en Wvg

In veel gemeenten willen de initiatiefnemers (een deel van) de werkzaamheden van Wvg en RIO in de werkzaamheden van het loket integreren. In de praktijk zien we hier nog al eens knelpunten ontstaan. De RIO's zijn verantwoordelijk voor de indicatie van zorgtoewijzingen; zij hebben op dit terrein een zekere deskundigheid opgebouwd. Hoe kan de samenwerking en afstemming tussen het loket en het RIO zo worden geregeld dat de burger het beste wordt geholpen? Hierbij speelt het concept van de zorgketen (van zorgvraag tot zorgrealisatie) een centrale rol. De geïntegreerde dienstverlening via het geïntegreerde loket sluit aan bij de ontwikkeling van 'Robuuste RIO's': één punt voor aanvraag en indicatie voor AWBZ, Wvg en overige voorzieningen. Dit vereist afstemming en samenwerking terwijl soms ook sprake is van het overdragen van bevoegdheden aan het loket.

In de praktijk worden drie modellen van samenwerking op het gebied van dienstverlening tussen het

geïntegreerde loket en RIO of Wvg onderscheiden. Deze modellen kunnen worden gezien als behorende tot één groeimodel. Afhankelijk van de situatie op lokaal niveau kan worden gekozen voor het instapmodel, het basismodel of het integratiemodel. Vanuit het perspectief van de burger wordt het integratiemodel voorgestaan.

### Het instapmodel



#### Beschrijving

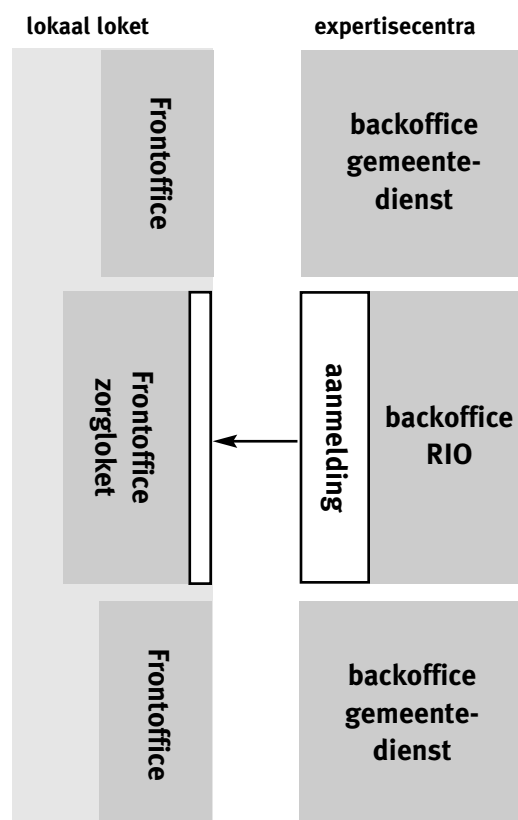
Het RIO is centraal georganiseerd en is in overleg met de verantwoordelijke gemeenten over de vraag hoe de burgers van de gemeente(n) zo goed mogelijk kunnen worden geïnformeerd en geadviseerd. In door de gemeente georganiseerde lokale loketten vindt hulpvraag explicitering plaats en verwijzing naar het RIO.

#### Voorbeeld gemeente volgens het instapmodel

De gemeente **Haarlem** is met het 'Loket Schalkwijk voor ouderen en gehandicapten' een voorbeeld van een gemeente waar het instapmodel nog geldt voor de AWBZ-voorzieningen (de frontoffice van het RIO ten aanzien van de Wvg is geïntegreerd in het lokale loket); de gemeente Haarlem streeft het integratiemodel na.

Initiatiefnemers: gemeente en organisaties van ouderen en gehandicapten.  
 Doelgroep: ouderen en (oudere) gehandicapten.  
 Opzet: lokaal loket volgens methodiek VraagWijzer gekoppeld aan het centrale systeem van de backoffice van de gemeente voor burgervolgsystemen van onder meer Wvg aanvragen.  
 Uitvoerenden: medewerkers van de verschillende organisaties.  
 Extra: ouderenadviseurs voor ondersteuning en begeleiding van de meest kwetsbare ouderen, vrijwillige hulpdienst, buurtconciërge, dienstenwinkel, buurtbeheer, ouderenadviseurs voor allochtone ouderen, ondersteuning van mantelzorgers, thuisadministrateurs, samenwerkingsverband van aanbieders ten behoeve van snelle zorgrealisatie, voorpost voor andere gemeentelijke afdelingen.  
 RIO en plaats RIO (AWBZ): de klanten kunnen hun aanvraag aan het loket inleveren.

### Het basismodel



In het RIO zijn hulpvraaganalyse (het onderzoek), rapportage/indicatieadvies, indicatiebeoordeling en indicatiebesluit op centraal niveau op eenduidige wijze tot een efficiënt werkend geheel getransformeerd. De aanmelding (de aanvraag) vindt gedecentraliseerd plaats in daartoe door de gemeente ingerichte loketten. De gemeente verzorgt ook de toerusting van de loketten ten aanzien van advies en informatie.

Er zijn drie personele uitvoeringsvarianten in het basismodel mogelijk:

- variant 1: de medewerkers die de aanmelding verzorgen zijn in dienst van het RIO;
- variant 2: de medewerkers die de aanmelding verzorgen zijn in dienst van de gemeente. Omdat het tot de taken van het RIO behoort, is het RIO verantwoordelijk voor het verzorgen van de training en opleiding van de medewerkers dan wel voor het dragen van de eindverantwoordelijkheid ervan, indien de gemeente de training en opleiding verzorgt;
- variant 3: de medewerkers die de aanmelding verzorgen zijn in dienst van een speciaal daartoe opgerichte stichting.

34

#### Voorbeeld gemeente volgens het basismodel

De gemeente **Almelo** is met 'Het zorgloket' een voorbeeld van een gemeente waar de frontoffice van het RIO is geïntegreerd in het lokale loket; een voorbeeld van een gemeente die het basismodel heeft geïmplementeerd.

Initiatiefnemers: gemeente en zorgaanbieders.

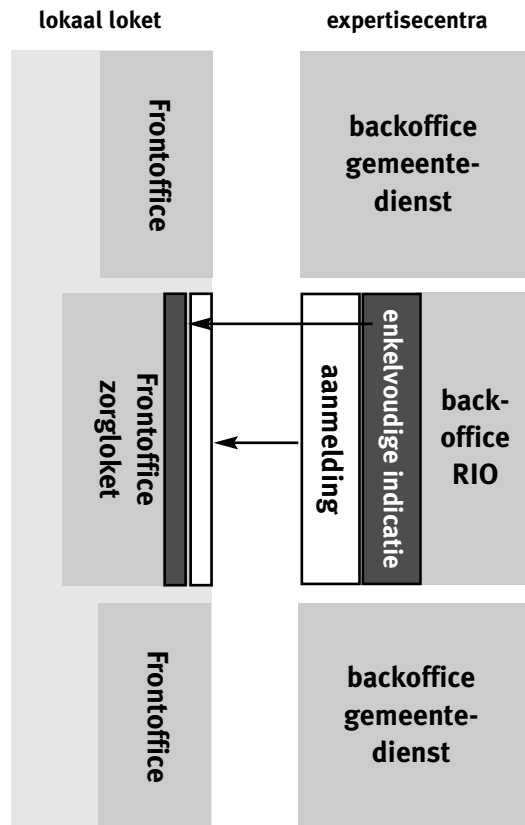
Doelgroep: mensen met functionele beperkingen.

Opzet: twee lokale loketten onder één regie.

Uitvoerenden: gemeente- en thuiszorgmedewerkers onder leiding van een projectleider.

Extra: casemanagers die onder meer de next-best-practices zoeken voor mensen op de wachtlijst en begeleiding naar zorgrealisatie.

Rol en plaats RIO: de frontoffice van de RIO is geïntegreerd in het loket. De backoffice heeft de functie van expertcentrum (gespecialiseerd). Aanvragen gaan uitsluitend via de loketten. (Wachtlijsten voor intramurale zorg lopen significant terug).



#### Het integratiemodel

In deze variant op de basisvormgeving heeft het RIO een deel van de hulpvraaganalyse (het onderzoek), het indicatieadvies, de indicatiebeoordeling en het indicatiebesluit overgedragen aan het lokale loket. De loketmedewerkers zijn uiteraard opgeleid en getraind in en bevoegd tot het geïntegreerd uitvoeren van de betreffende indicaties. Het betreft de enkelvoudige indicaties. In het loket waar ook de aanmelding plaatsvindt, kunnen ook medewerkers van het RIO zitting hebben, die deze taak voor hun rekening nemen.

#### Literatuur

- De blik naar buiten, 1995;
- Kwaliteit van dienstverlening, 1996;
- Van Vraagpatroon naar Loket-idee, 1997 (OL2000);
- Rollen en dilemma's, 2000 (IgLO);
- Van tafeltje dekje tot ouderenadvisering, 2000 (IgLO);
- Niet alleen de jaren tellen, 2000 (IgLO);
- Eigen haard is goud waard, 2000 (IgLO);
- Vind (Vraaggerichte Interactieve Dienstencatalogus), 2001 (OL2000);
- De basisfuncties, 2001 (IgLO).

### **Voorbeeld gemeente volgens integratiemodel**

De gemeente **De Friese Wouden** is met 'It stip' een voorbeeld waar niet alleen de aanmelding maar ook de enkelvoudige indicaties in het lokale loket worden afgehandeld; een voorbeeld van een gemeente die het integratiemodel heeft geïmplementeerd.

Initiatiefnemers: de zeven gemeenten, (bijna) alle zorginstellingen, welzijnsorganisaties, het RIO, woningbouwverenigingen en ziektekostenverzekeraars.

Doelgroep: burgers met vragen op het gebied van wonen, welzijn, zorg, mobiliteit en inkomen.

Opzet: plaatselijke loketten vallend onder een stichting op basis van een franchisemodel.

Uitgangspunt: lokaal wat kan; regionaal wat moet (basispakket en plaatselijke pluspakketten).

Uitvoerenden: gedetacheerde gemeenteambtenaren, welzijnwerkers en/of medewerkers van zorginstellingen.

Extra: ouderenadviseurs voor analyse van vragen van met name zeer kwetsbare ouderen.

RIO en plaats RIO: het RIO is volledig geïntegreerd in het loket. Slechts een klein gedeelte van de back-office functioneert regionaal. De enkelvoudige indicaties worden in het loket afgehandeld.

In het woon-, zorg- en welzijnstrefpunt in **Hellevoetsluis** signaleert men dat de dienstverlening verbeterd kan worden door het Trefpunt toegang te verlenen tot het Wvg- en RIO-systeem. Vragen van klanten hoe het met de aanvraag staat, kunnen dan sneller beantwoord worden. Op dit moment moet het Trefpunt eerst contact zoeken met de betreffende instantie en vervolgens de klant terugbellen. Een directe toegang tot de systemen van Wvg en RIO lost ook het probleem op van de terugkoppeling van de uitslag van de aanvraag naar het Trefpunt.



# Wie voeren het uit en hoe doen zij dat?

*Het zijn de medewerkers van de loketten die de geïntegreerde dienstverlening in de praktijk ter hand nemen. Wie zijn zij en hoe verrichten ze hun werkzaamheden in een organisatie die fundamenteel anders is dan voorheen?*

## Frontoffice en backoffice

De integratie van de dienstverlening veronderstelt ook het in elkaar schuiven van de bestaande werkprocessen.

Werkprocessen bevatten een overzicht van te verrichten activiteiten die uiteindelijk leiden tot een eindproduct. Vanuit het perspectief van de burger wordt alle relevante dienstverlening - met inbegrip van de werkprocessen - geïntegreerd binnen één frontoffice. Het integreren van werkprocessen is het in elkaar schuiven van werkprocessen van verschillende producten tot een nieuw proces.

Centraal in het loket staat de gedachte dat de dienstverlening aan de burger geïntegreerd plaatsvindt vanuit de vraagpatronen. Dat betekent dat de burger in het loket (de frontoffice) in aanraking komt met een (potentieel groot) aantal verschillende diensten en producten. Elk van die producten wordt in de bestaande situatie aangeboden door een afdeling of dienst van de gemeente of door een derde organisatie (een zorgaanbieder bijvoorbeeld of het RIO). Geïntegreerde dienstverlening wil niet zeggen dat al die diensten en afdelingen samen moeten gaan in een nieuwe (organisatorische) eenheid. Wel is een scheiding nodig tussen het deel van de dienstverlening dat betrekking heeft op het klantcontact en het deel dat meer de administratieve verwerking betreft (de backoffice). Sommige producten kunnen geheel in een klantcontact worden afgehandeld - het verstrekken van een folder bijvoorbeeld - andere kunnen dat niet. In dit kader is het zinvol drie niveaus van afhandeling te onderscheiden, te weten:

- klaar-terwijl-u-wacht: de producten worden direct verstrekt en afgehandeld;

- volledige afhandeling door de frontoffice: alle producten worden volledig afgehandeld, maar met een levertijd. Dit hangt samen met advisering, controle of betrokkenheid van derden;
- samenwerking tussen front- en backoffice: de frontoffice verzorgt bijvoorbeeld de intake, terwijl de verdere afhandeling verzorgd wordt door specialisten in de backoffice.

Hoe de frontoffice wordt ingericht, hangt onder meer af van het niveau van afhandelen van de diensten en producten. Als bekend is welk dienstenassortiment in het loket wordt beoogd, kan ook het niveau van de afhandeling worden bepaald. Daarbij is de stelregel bezien vanuit het belang van de klant: hoe meer er in de frontoffice kan worden gerealiseerd, hoe beter het is.

Het loket in **Kerkrade** kent een duidelijke frontoffice en backoffice. Veel medewerkers van de backoffice komen naar de frontoffice voor het geven van zoveel mogelijk adviezen. Indien het advies van een backoffice medewerker nodig is komt deze naar beneden (het fysieke loket) en kan met de klant spreken in de spreekkamer. Telefonische afhandeling kan gedaan worden voor sociale alarmering, De maaltijdvoorziening is op de vrije markt en dus van de indicatie geschrapt. Er wordt doorverwezen naar instanties die daarvoor kunnen zorgen. Indien iemand op de bijstandsgrens zit, kan er een vergoeding komen (dan geldt het als een sociaal-culturele voorziening).

Geïntegreerde informatie en dienstverlening zijn onverbrekelijk verbonden aan het concept van 'één loket'. Binnen het project Overheidsloket2000 (OL2000) is dit concept verder ontwikkeld en zijn consequenties ervan uitgewerkt in organisatievormen, werkwijzen en deskundigheden. Een deel van de ervaringen, die in deze uitgave verwerkt zijn, is daaraan ontleend. Enkele gemeenten zijn al zover dat eenvoudige aanvragen rechtstreeks door de frontoffice worden afgehandeld, maar in de meeste gemeenten zijn de werkzaamheden van front- en backoffice duidelijk gescheiden: De frontoffice verzorgt de informatie en intake voor Wvg-aanvragen, verzorgingshuizen, verpleeghuizen, thuiszorg, vrijwilligerswerk, welzijnsdiensten, maaltijdvoorziening en klussendienst. In de backoffice regelen gemeente en reguliere instellingen de toewijzing en uitvoering. Huisbezoek en indicatie

worden verzorgd door het RIO. Wvg-aanvragen worden vaak doorgesluist naar de gemeente. Er is geen elektronische verbinding tussen front- en backoffice. De communicatie vindt meestal plaats op papier.

### **Delegeren, mandateren en detacheren**

Stel dat de samenwerkende partijen in het loket besluiten om te willen toewerken naar het zo volledig mogelijk afhandelen van producten en diensten door de frontoffice, dan is er sprake van een aantal mogelijkheden:

Het loket heeft medewerkers die in dienst zijn van één van de samenwerkende partijen, bijvoorbeeld de gemeente. Een van de overige partners is een verzorgingshuis. Het verzorgingshuis kan besluiten om een deel van de reguliere taken (bijvoorbeeld het verstrekken van informatie) te laten uitvoeren door de medewerkers van het loket. In dit geval is er sprake van delegatie.

38

#### **Delegeren**

De overdracht van aan een orgaan toegekende bevoegdheid aan een ander orgaan of aan een medewerker, welke laatste de overgedragen bevoegdheid, in eigen naam en onder eigen verantwoordelijkheid, als eigen bevoegdheid gaat uitoefenen. Uit delegatie vloeien de volgende rechtsgevolgen voort: de overdrager mag na overdracht de bevoegdheid niet meer zelf uitoefenen en hij mag evenmin nadien in incidentele gevallen richtlijnen geven met betrekking tot de uitoefening daarvan. Wel mag de overdrager tezamen met het delegatiebesluit algemene richtlijnen geven.

Andersom zou de situatie ingewikkelder liggen: voor een gemeente is het aanmerkelijk lastiger om een aantal taken te delegeren naar een medewerker van buiten de gemeente. Het verzorgingshuis is een privaatrechtelijke organisatie, de gemeente een publiekrechtelijke organisatie. Taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van een gemeente liggen vast in wet- en regelgeving en zijn niet zomaar over te dragen. Als een gemeente iets dergelijks zou willen doen ligt het verstrekken van een mandaat voor de hand.

#### **Mandateren**

De overdracht van - tot nader order - aan een orgaan toegekende bevoegdheid aan een ander orgaan of aan een medewerker, welke laatste de overgedragen bevoegdheid, in eigen naam doch onder eindverantwoordelijkheid van de mandaatverlener, als eigen bevoegdheid gaat uitoefenen. Uit mandatering vloeien de volgende rechtsgevolgen voort: de overdrager mag de bevoegdheid na overdracht niet meer zelf uitoefenen.

Alle uit te voeren werkzaamheden blijven gebeuren onder eindverantwoordelijkheid van de gemeente. Niet alleen een gemeente is een publiekrechtelijk orgaan, maar ook bijvoorbeeld het RIO. Ook een RIO kan 'niet zomaar' de hem toegekende verantwoordelijkheden overdragen aan een derde. Dus ook niet 'zomaar' zeggen dat de medewerkers van het loket bijvoorbeeld enkelvoudige indicatiestellingen wel mogen uitvoeren. Ook hiervoor is mandaatverlening, mandatering noodzakelijk. Los van de feitelijke gevolgen van het verstrekken van een mandaat, speelt bij het RIO de discussie mee of bij het verstrekken van een mandaat de 'objectieve, onafhankelijke indicatiestelling niet in het gedrang zou kunnen komen. Om deze discussie te vermijden kan de detachering uitkomst bieden.

Het loket heeft enige medewerkers die in dienst zijn van één van de samenwerkende partijen, bijvoorbeeld de gemeente. Omdat de hoeveelheid werk toeneemt, besluiten de samenwerkende partners om vanuit het eigen personeelsbestand een medewerker toe te voegen aan de overige bezetting van het loket. In dit geval is er sprake van detachering. Ook is mogelijk dat de samenwerkingspartners met het RIO overeenkomen dat enkelvoudige indicaties in het loket zullen worden afgehandeld. Het RIO detacheert een van zijn medewerkers daartoe in het loket.

#### **Detacheren**

Het plaatsen van een medewerker waarmee een arbeidsrechtelijke relatie bestaat binnen de organisatie van een ander. De primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden van de medewerker blijven ongewijzigd, de taakhoud en de aansturing kunnen wijzigen. Een detacheringsovereenkomst legt de overwegingen, rechten en plichten van alle partijen vast.

In **Rijnwoude** worden afhankelijk van de situatie in het lokale loket activiteiten uitgevoerd voor het RIO. Soms gebeurt dit door medewerkers van het loket (bijvoorbeeld de gemeente), soms door medewerkers van het RIO. In het eerste geval zal het RIO verantwoordelijk moeten zijn voor de inhoud van het proces en de werkgever voor de overige zaken. Dit zal in een heldere overeenkomst moeten worden vastgelegd. Rijnwoude heeft hiervoor een overeenkomst afgesloten met het Indicatieorgaan Zorgwijzer.

## Medewerkers

De frontoffice-medewerker staat de burger te woord en beantwoordt alle vragen van de burger. Voor de backoffice-medewerker betekent het centraal stellen van de aankloppende burger dat hij zijn werkzaamheden primair laat bepalen door zijn collega in de frontoffice. De nieuwe functie van de frontoffice-medewerker wordt gekenmerkt door:

- directe contacten met de burger;
- een breed werkterrein waar de overheid en de burger elkaar treffen;
- kennis op al die terreinen;
- sociale, diagnostische en computervaardigheden.

Met de scheiding tussen front- en backoffice wordt verschillend omgegaan. In de meeste gemeenten gaat het gepaard met een scheiding tussen twee functies. Doetinchem vormt hierop een uitzondering door de medewerkers te laten rouleren binnen het loket. De scheiding tussen front- en backoffice-medewerkers wordt in de ene gemeente letterlijker opgevat dan in de andere: in sommige gemeenten gaat de scheiding in functies gepaard met een scheiding in opleiding, terwijl andere gemeenten uitgaan van dezelfde (bij)scholing. Over het algemeen is hbo het opleidingsniveau. Bijscholing wordt voornamelijk uitbesteed.

In de praktijk kan men niet altijd zonder meer onderscheid maken tussen frontoffice medewerkers en backoffice medewerkers. In Rijnwoude signaleert men dat er bij kleine organisaties sprake is van een

duizendpoot. 's Ochtends is de medewerker de generalist. Bij de intake dient hij in staat te zijn de vraag goed te herleiden. Ook wordt van hem breed inzicht verwacht van wat er allemaal mogelijk is. 's Middags is men de specialist: onderzoekt men de hulpvraag en tracht die te vertalen in een concreet advies. Ook bij grote organisaties zijn deze activiteiten vaak aan elkaar gekoppeld.

## Ontwikkeling naar een geïntegreerd loket

Het geïntegreerd loket is per definitie een samenwerkingsverband tussen interne overheidsafdelingen en/of externe instellingen of organisaties.

In de meeste gemeenten is het personeel van de frontoffice in dienst van een stichting, soms in dienst van de gemeente. Backoffice medewerkers zijn meestal in dienst van het RIO. De samenwerking met het RIO verloopt niet altijd even soepel. Bijvoorbeeld als de gemeente een veel intensievere samenwerking wenst dan het RIO toestaat, of als het RIO niet wil meewerken aan mandatering of detachering.

### Tips

De veranderende werkprocessen blijken nogal eens tot problemen te leiden. Een belangrijke faalfactor is het gebrek aan voldoende personeel. Daarnaast is er het probleem van veel ad hoc werk, waardoor vragen meer tijd kosten dan voorzien. Verder is er het probleem dat het terrein zo breed is dat het veel tijd kost voor nieuwe medewerkers de vereiste kennis te vergaren. Het hebben van genoeg personeel met het juiste kennisniveau blijkt de belangrijkste succesfactor voor het loket te zijn. Andere succesfactoren:

- goede onderlinge samenwerking, enthousiasme;
- goed omschreven werkprocessen;
- regelmatig overleg.

## Literatuur

- Het ene loket is het andere niet, 2000 (IgLO);
- Van Loket-idee naar Implementatie, 1998 (OL2000).



# Wat komt er kijken bij samenwerken?

***Bij het vormgeven van een geïntegreerd loket is samenwerken een onderwerp waar de gemeente eigenlijk altijd mee te maken krijgt.***

## **Realisatie**

Het organiseren van één loket waar de burger antwoorden kan krijgen op met elkaar samenhangende vragen, zonder daarvoor doorverwezen te worden, kan (uiteindelijk) niet door één persoon of één organisatie worden gerealiseerd. De kennis, de informatie en de mogelijke diensten zijn vaak over meer personen en meer organisaties verspreid aanwezig. Om één loket te bereiken, zal daarom moeten worden samengewerkt. Het initiatief tot samenwerken in één loket ligt meestal bij de gemeente, soms al in overleg met andere partijen. Het aantal samenwerkingspartners verschilt sterk per gemeente. Doetinchem bijvoorbeeld werkt samen met de Stichting Welzijn *Doetinchem* en de Zorggroep Oost-Nederland, terwijl *Tilburg* samenwerkt met circa 30 instellingen en organisaties op het terrein van wonen, zorg en welzijn. Opvallende samenwerkingspartner van *Rijnwoude* zijn de huisartsen.

Zeker gemeenten moeten erg alert zijn op hun specifieke plaats en positie: gemeenten hebben tot taak het welzijn van hun burgers te bevorderen. Ze nemen initiatieven die leiden tot geïntegreerd beleid en beleid gericht op specifieke groepen. Gemeenten zijn echter ook financier van bepaalde voorzieningen (denk bijvoorbeeld aan de subsidiëring van de voorzieningen die vallen onder de Welzijnswet of de RIO's). De dubbelrol die gemeenten soms (moeten) vervullen, noodzaakt in samenwerkingsrelaties tot zorgvuldig en toetsbaar handelen. Gemeenten kunnen op grond van hun positie de samenwerking tussen partijen zeer wel bevorderen of zelfs afdwingen. Als de gemeente echter zelf samenwerkingspartner is, werkt afdwingen niet. Samenwerken doet men omdat men dat zelf wil, omdat men voordeel van de samenwerking verwacht. Door middel van samenwerking kunnen doelen worden bereikt die zonder samenwerking niet zouden kunnen worden gerealiseerd, dan wel met meer inspanning, tijd en middelen.

Samenwerking veronderstelt altijd (een vorm van) wederzijds voordeel en kan door de samenwerkingspartners niet worden afgedwongen. Samenwerken gebeurt op basis van vrijwilligheid. Ook voor het geïntegreerde loket is dit het uitgangspunt.

Als er onvoldoende voordeel in de samenwerking wordt gezien en dus de echte wil om samen te werken bij een of meer van de beoogde partners ontbreekt, vormt dat een potentieel gevaar voor de samenwerking op termijn.

Gemeente X heeft tezamen met de thuiszorg, het gecoördineerde ouderenwerk en de woningbouwcorporatie een loket vormgegeven, waarbij van de zijde van de gemeente de Wvg-activiteiten in het loket zijn ondergebracht. Na twee jaar met elkaar werken, trekken de samenwerkingspartners zich terug omdat de kosten niet opwegen tegen de baten: de meeste bezoekers van het loket komen voor de Wvg en niet voor vragen op de andere terreinen. Navraag leert dat de samenwerkingspartners ieder ook hun eigen loketten hadden behouden. Ze waren mee gaan werken omdat 'je maar nooit kon weten hoe het zich zou gaan ontwikkelen'. De echte wil en overtuiging om samen met de gemeente het loket vorm te geven, heeft in dit samenwerkingsverband ontbroken.

Over de manier waarop samenwerking tot stand is gebracht zijn de volgende gemeenten noemenswaardig:

- een algemeen recept voor samenwerking is moeilijk te geven. Afspraken tussen de gemeente *Apeldoorn* en samenwerkingspartners zijn afhankelijk van het te bereiken doel. Ingewikkelde constructies worden zo veel mogelijk omgesmeed tot praktische oplossingen. Er zijn convenanten en contracten met de leverancier van rolstoelen en met het vervoersbedrijf. De gemeente organiseert enkele malen per jaar bijeenkomsten om nieuwe ontwikkelingen te melden en meningen te horen over nieuw te starten projecten;
- aan de realisatie van één zorgloket van *Doetinchem* en partners ligt een samenwerkingsovereenkomst ten grondslag met afspraken over onder andere loketprofiel, kwaliteiten en de eigen inbreng van de samenwerkingspartners;

- *Tytsjerksteradiel* had reeds een brede overlegstructuur voordat één loket aan de orde was. De samenwerking is vastgelegd in een convenant. Een beleidsnetwerk waarin alle partijen op het gebied van wonen, zorg en welzijn hun plaats hebben, komt vier maal per jaar bijeen. Hier wordt over uitvoering gesproken en worden eventuele beslissingen genomen. De gemeente participeert in het netwerk, maar verzorgt ook het voorzitterschap en het secretariaat. Er is sprake van een overlegstructuur met gelijkwaardige partners.

Geïntegreerde en vraaggerichte dienstverlening maakt het noodzakelijk dat verschillende organisaties met elkaar samenwerken. Aan deze samenwerking kan op diverse manieren worden vorm gegeven.

### Samenwerkingsmodellen

**De mondelinge afspraak** heeft rechtskracht doch is in de praktijk niet tot nauwelijks afdwingbaar. De mondelinge afspraak is bruikbaar voor dagelijkse gebeurtenissen maar onbruikbaar als partijen een vorm van gestructureerde samenwerking nastreven.

**De intentieverklaring** heeft als doel om schriftelijk vast te leggen wat partijen beogen met hun samenwerking. De intentieverklaring wordt vaak gebruikt om aan de eigen achterban, maar ook aan externe derden, duidelijk te maken dat de betrokkenen samen willen werken en waarom. Met name door de ondertekening van zowel bestuurders als directie heeft de intentieverklaring vaak een forse, bindende werking ook naar extern toe.

**De overeenkomst (contract)** is een document waarin alle afspraken tussen de deelnemende partijen goed zijn vastgelegd. Daarin worden ook de gevolgen benoemd als een van de partners zijn afspraken niet nakomt. Het contract is ondertekend door de verantwoordelijke besturen dan wel directies. Een contract markeert ook de afsluiting van een periode van onderlinge verkenning en vormt de start van de volgende stap: de gezamenlijke aanpak van de uitwerking van het idee.

**De rechtspersoon** is de meest vergaande vorm van samenwerken. De deelnemende partijen staan een deel van hun eigen autonomie af om deze vervolgens in te brengen in een nieuw op te richten rechtspersoon. De nieuwe rechtspersoon treedt in de bevoegdheden van de oude rechtspersoon. Wat aan eigen taken en bevoegdheden wordt afgestaan aan de nieuwe rechtspersoon en welke invloed men in

de nieuwe rechtspersoon nog wil kunnen uitoefenen, is onderwerp van gesprek. Er is een aantal mogelijkheden binnen het Nederlandse rechtstelsel.

### Rechtspersonen

**De stichting** is binnen de non-profit sector de meest gangbare rechtspersoon. Het hoogste orgaan is het bestuur en de dagelijkse gang van zaken is veelal aan een directie opgedragen. De stichting wordt opgericht door een aantal initiatiefnemers. De statuten en daarvan afgeleide reglementen regelen de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van de nieuwe rechtspersoon, tevens de afnemende bevoegdheden van de initiërende (rechts) personen.

**De vereniging** is een rechtsvorm waarin de deelnemende initiatiefnemers invloed uit kunnen blijven oefenen op het beleid van de rechtspersoon. Het hoogste orgaan van de vereniging is de algemene ledenvergadering, zijnde de 'verzameling' initiatiefnemers. De ledenvergadering kiest uit haar midden een bestuur dat in opdracht van de vergadering het beleid voorbereidt en dit na accordering door de ledenvergadering, uitvoert.

**De coöperatie** is een afzonderlijke rechtsvorm waarop de meeste bepalingen omtrent de vereniging van toepassing zijn indien daarvan niet is afgeweken. En die mogelijkheid wordt door de wet geboden ten aanzien van aansprakelijkheid van de leden, de publicatie van de jaarrekening, de overeenkomsten met de leden en het begin en het einde van het lidmaatschap.

**De besloten vennootschap** is een rechtsvorm die de mogelijkheid biedt tot het maken en uitdelen van winst, het is een commerciële rechtspersoon. De besloten vennootschap ligt niet voor de hand.

### Aansturing en afstemming

#### *Binnen één organisatie*

In de situatie van een geïntegreerde frontoffice en verschillende backoffices binnen dezelfde organisatie gaan al aansturingproblemen spelen. Heeft de frontoffice een eigen lijnmanager zoals bij het Zorgloket in Apeldoorn, of vallen de frontofficemedewerkers onder een leidinggevende in de backoffice. Hoe worden afspraken tussen verschillende backoffices geregeld?

### *Binnen een samenwerkingsverband van meer organisaties*

In veel gevallen gaat het bij een geïntegreerd aanbod ook om samenwerking tussen overheidsdiensten en het RIO en andere zelfstandige organisaties:

- in *Breda* is het Zorgloket organisatorisch ondergebracht bij de lokale organisatie voor Kruiswerk en Gezinszorg (KGB);
- in *Kerkrade* is een managementteam gevormd bestaande uit de hoofden van Wvg, Svb en RIO; de coördinatie wordt verzorgd door het hoofd van het zorgtoewijzingsbureau;
- in *Doetinchem* is het loket ondergebracht bij de Stichting Welzijn Doetinchem. Het hoofd ouderenvoerwerk stuurt de frontoffice-medewerkers aan, de backoffice wordt gevormd door andere onderdelen van de Stichting (sociaal raadsleden, algemeen maatschappelijk werk, ouderenvoerwerk en wijkwelzijnswerk), het RIO en de gemeente (Sociale Dienst, die ook de Wvg-aanvragen afhandelt). *Tytsjerksteradiel* kent een gelijksoortige constructie met de Stichting Welzijn Ouderen in de hoofdrol;
- in *Haarlem* (Schalkwijk) zijn de medewerkers normaal in dienst van hun eigen organisatie. De terugkoppeling naar het management van deze organisaties van de visie op het loket maar ook de loketervaringen, vereist extra aandacht.

### *Scheiding inhoudelijke en organisatorische aansturing*

In sommige gemeenten wordt expliciet onderscheid gemaakt tussen inhoudelijke en organisatorische aansturing:

- in *Rijnwoude* is voor de inhoudelijke aansturing van het loket wonen, zorg en welzijn de beleidsmedewerker welzijn verantwoordelijk. Voor de organisatorische aspecten zijn de reguliere organisaties ieder voor hun eigen aandeel verantwoordelijk;
- in *Tilburg* worden de medewerkers van de Informatiewinkels en Vraagbaken inhoudelijk aangestuurd door een centrale coördinator van welzijnsorganisatie De Twern; de personele aansturing is in handen van de teamleiders van de gebiedsgerichte wijkorganisatie waar de medewerkers onder vallen. Er is in relatie tot de Informatiewinkels en Vraagbaken geen expliciete backoffice; de backoffice wordt gevormd door de bestaande reguliere instellingen.

### *Succes- en faalfactoren*

De benaderde gemeenten hebben niet allemaal dezelfde ideeën over wat succes- en faalfactoren zijn bij samenwerking. *Apeldoorn* bijvoorbeeld streeft naar een bredere samenwerking met het RIO, terwijl *Tilburg* de beperkte samenwerking met organisaties juist als succesfactor ervaart in het uitblijven van problemen. *Tytsjerksteradiel* als minder verstedelijkte gemeente, noemt de korte lijnen als succesfactor, men kent elkaar, weet elkaar te vinden.

Succesfactoren voor samenwerking (voor de organisatie en/of de burger) kunnen zijn:

- voldoende tijd, mankracht en middelen ;
- heldere, eenduidige afspraken, liefst schriftelijk vastgelegd;
- afspraken over communicatie;
- de juiste overlegvormen (essentieel);
- hetzelfde doel voor ogen hebben;
- alle partners investeren in een goede samenwerking;
- de partners delen het bewustzijn dat het loket consequenties heeft voor alle partijen.

Als faalfactoren bij samenwerking spelen problemen als de traagheid van de ontwikkelingen, het hanteren van verschillende werkwijzen waardoor de samenwerking spaak kan lopen.

"Het behoud van frontoffices van deelnemende organisaties veroorzaakt een relatief lage frequentie van vragen aan het loket."

"Afspraken op strategisch niveau kunnen op operationeel niveau toch leiden tot knelpunten."

"Samenwerking met organisaties die eigenlijk niet kunnen en/of verder willen kijken dan het eigen organisatiebelang valt niet aan te bevelen. Men kan beter wat kleiner beginnen dan met 'een dood paard' in het vernieuwingsproject zitten."

Met vallen en opstaan leert men hoe de aansturing en afstemming vorm gegeven kan worden. Vooraf heldere afspraken maken kan veel ellende voorkomen. In *Breda* heeft men een en ander in een helder concept uitgewerkt.

**Breda** kent een besturingsconcept bestaande uit drie onderdelen:

- een samenwerkingsovereenkomst tussen de betrokken organisaties uit de stuurgroep. Hieraan gekoppeld is een meerjarige exploitatiebegroting. De organisaties betalen naar het product dat wordt afgenomen. De begroting is gebaseerd op voorlopige ervaringsgegevens die overigens nog verder doorontwikkeld en uitgezuiverd moeten worden;
- een beheersovereenkomst van de stuurgroep met Kruiswerk Gezinszorg Breda (KGB) over de uitvoering;
- het Zorgloket, ondergebracht bij KGB.

### **Literatuur**

- Management van verandering, 1998;
- Innoveren met Zorg, 1999;
- Samenwerking in één loket, 2001.

# Hoe ziet zo'n loket er nu uit?

*Het loket kan zeer verschillende vormen hebben. De beschreven ervaringen zijn opgedaan in 'fysieke loketten'. Een plek, waar een medewerker mensen met vragen te woord kan staan. Naast deze fysieke loketten wordt soms gesproken van een 'telefonisch loket'. Meestal gaat het hier om de telefonische bereikbaarheid van hetzelfde loket. Een andere vorm van loket is het elektronisch loket: een website, waarop men vragen kan stellen en waarvandaan vervolgens doorverwezen wordt naar plekken (websites of adressen/telefoonnummers) waar men verder geholpen kan worden. Elektronische dienstverlening kan ook bestaan uit het raadplegen via e-mail van het (fysieke) loket en vormt dan eigenlijk de elektronische toegang tot het loket.*

## Het fysieke loket

De verbetering van de dienstverlening gaat vaak gepaard met aanpassingen van het gebouw of het loket. Bij fysieke inrichting kan men denken aan veranderingen aan het gebouw (toegankelijkheid, flexibiliteit) en de loketten/balies (klantgerichte uitstraling in relatie tot doelgroep). Soms is het loket een afsluitbare balie waarachter medewerkers hun werk verrichten. Dit is in *Rijnwoude* het geval. Op de balie ligt daar voorlichtingsmateriaal en als burgers dat willen kunnen ze contact opnemen met de medewerkers. Er is een spreekkamer beschikbaar voor de persoonlijke gesprekken. *Tilburg* is een gemeente die werkt met open balies waarbij er gelegenheid is om aan een tafel dieper in te gaan op een vraag. Steeds meer gemeenten streven ernaar om het loket in te richten als 'laagdrempelige' ontmoetingsruimten. De soms beperkte middelen, zo geeft *Rijnwoude* aan, beletten om 'te creëren wat je graag zou willen'.

Via een dubbele schuifdeur komt de bezoeker in de wachtruimte van Loket Schalkwijk te **Haarlem**. Deze geeft toegang tot diverse kamers en het trappenhuis naar de eerste verdieping. In het midden van de wachtruimte staat een grote tafel met enkele stoelen en op de tafel staan standaarden met folders. Aan de wand links naast de trap staat een folder kast met zes schappen die thematisch zijn ingedeeld, bij

voorbeeld wonen, financiën en zorg. Naast de ingang rechts staat ook een folderkast, die op vergelijkbare wijze is ingedeeld. Het is gemakkelijk bereikbaar en de folders zijn zo mee te nemen.

Bij binnenkomst links is de balie waar de receptie-medewerker zit. Op de balie zijn aanwezig:

- een rek met diverse aanvraagformulieren van diensten en voorzieningen;
- bakjes met enkele folders;
- telefooncentrale met diverse keuzetoetsen;
- plakkers en job-aids bijvoorbeeld een indeling in rubrieken en nummercoderingen voor het invullen van het balieformulier van het loket Schalkwijk;
- telefoongids, Gouden Gids, stadsgids Haarlem;
- een PC.

Rechts van de ingang zitten de ouderadviseurs en de coördinator van het Loket. Links achterin zit Stichting Haarlem Werkt en links voorin de Vrijwillige Hulpdienst. Verder is er zowel links als rechts een spreekkamer voor de dienstverleners.

Op de bovenverdieping van het pand zijn de dienstverleners van de gemeente Haarlem ondergebracht, is er een keukentje en een vergaderruimte. Ook is er het kantoor van de thuisadministratie.

*VraagWijzer Zorg en Welzijn, Verwey Jonker Instituut, 2001*

Zowel de burger als de medewerker hebben wensen ten aanzien van de inrichting.

## De burger

Voor de burger spelen de volgende aspecten een rol:

- privacy;
- toegankelijkheid (uitnodigend karakter);
- bereikbaarheid (ligging);
- klantvriendelijkheid en;
- herkenbaarheid.

De meeste aandacht in de gemeenten blijkt uit te gaan naar de fysieke bereikbaarheid van het loket. *Apeldoorn*, bijvoorbeeld, geeft aan over een loket te beschikken waar voldoende ruimte is voor rolstoelen en scootmobielen. Ook is er een speciaal gemaakte tafel geplaatst die elektrisch in hoogte verstelbaar is. In de *Friese Wouden*, een conglomeraat van 15 gemeenten is de inrichting van alle loketten identiek. Ook de naamgeving van het loket - 'It Stip' - is gelijk. Het loket profileert zich nu met een eigen telefoonnummer. Eind 2003 krijgt het Zorgloket een nieuw onderkomen, waardoor ook de mogelijkheden voor zelfstandige profilering groter worden.

### *De medewerker*

Voor de medewerker moeten niet alleen de Arbo-richtlijnen in acht worden genomen maar is ook de sfeer van de werkomgeving van belang. Dat laatste geldt eigenlijk ook voor de burger. Die waardeert een plezierige sfeer ook hoger dan een kille en onpersoonlijke omgeving. Zo doet *Haarlem* verslag van het succes van de verse bos bloemen die iedere week in het loket wordt neergezet. *Haarlem* geeft ook aan dat het erg belangrijk is om een plek in te richten waar de medewerkers van het loket elkaar tegen kunnen komen. Een plaats waar gezellig en informeel contact mogelijk is en waar ook kennis en mogelijke oplossingen voor klanten uitgewisseld kunnen worden.

### *De plaats van vestiging*

Veel gemeenten kiezen ervoor om het loket onder te brengen op een van de eigen locaties. Vaak is het loket gesitueerd op de begane grond van het stadhuis temidden van de andere loketten van de gemeente. Maar dit betekent niet in alle gevallen dat uitsluitend sprake is van een gemeentelijk loket. In sommige gemeenten wordt het loket gedeeld met andere partijen. Daar waar sprake is van samenwerkingsverbanden met zorgaanbieders en woningbouwcorporaties wordt wel vaker de keuze gemaakt het loket niet in het gemeentehuis onder te brengen, maar bijvoorbeeld bij een van de zorgaanbieders. Veel gemeenten kiezen (samen met hun partners) voor een plaats waar sprake is van een bundeling van voorzieningen. In elk geval voor een plaats die naar verwachting in hoge mate tegemoet komt aan de wensen van de burger. Genoemde locaties zijn: een gezondheidsboulevard waar o.m. ook huisartsen aanwezig zijn, wijkcentra, een bibliotheek en een multifunctioneel centrum.

### *Vorbereiding*

Voorafgaande aan de start wordt de vraag actueel met welke inrichting en plaats van vestiging het loket het beste toegesneden zal zijn op het vraaggerichte werken. De praktijk leert dat gemeenten er doorgaans wel aan denken medewerkers bij deze voorbereidingen te betrekken. De burger wordt echter nogal eens vergeten of pas in een later stadium erbij betrokken. De inrichting van het loket is bijvoorbeeld tot stand gekomen op basis van ervaringen (met eerdere initiatieven) van de gemeente of met de hulp van een ontwerper. Als het loket er dan goed en wel staat, wordt pas in de praktijk getoetst of het ook is naar tevredenheid van de burger.

### **Tips**

- eerst denken dan doen;
- betrek medewerker en burgers bij de voorbereidingen;
- heb aandacht voor het detail.

"We krijgen vaak de afdankertjes van de gemeente (meubilair), we moeten om alles leuren. Zelfs om een potje verf om het op te knappen!"

"Zorg bij de inrichting van de loketten dat die uitnodigen tot vertrouwelijke gesprekken. Houd het laagdrempelig, zorg ervoor dat je dicht bij de burger komt."

"Met logisch nadenken kom je ook al een heel eind. Kleine dingen kunnen heel belangrijk zijn. Nu met de ontwikkeling van de andere loketten kijken we iets beter (naar de gehorigheid bijvoorbeeld)."

### **Het telefonische loket**

Telefonische bereikbaarheid is makkelijk. De techniek maakt echter veel meer mogelijk: telefonische afhandeling van vragen, voice-response systemen, 24-uurs bereikbaarheid, werken met call-centra. In de praktijk is dan ook het hele scala te zien:

- sommige gemeenten zijn zeer beperkt telefonisch bereikbaar (enkele uren per dag);
- telefonische bereikbaarheid tijdens kantooruren;
- 24 uren bereikbaarheid met een achterwacht of via directe doorschakelmogelijkheid naar zorgaanbieders.

In sommige plaatsen wordt veel meer van de telefoon gebruik gemaakt dan van het fysieke loket. Anderen daarentegen signaleren een zeer beperkt gebruik.

Over het algemeen zijn telefonische vragen veel meer gericht op informatie. Voor aanvragen en ingewikkelder zaken komt men toch langs (al dan niet daartoe telefonisch aangespoord!). Uitgebreide telefonische dienstverlening is alleen in samenwerking met andere dienstverleners mogelijk.

### **Het elektronische loket**

In de meeste ondervraagde gemeenten is nog geen elektronisch loket ontwikkeld. In de enkele gemeenten die er inmiddels wel over beschikken, wordt het systeem vooralsnog, beperkt, gebruikt door het personeel. Elektronische dienstverlening aan de burger is nog niet aan de orde. De toekomstplannen zijn verschillend. Sommige gemeenten hebben (concrete) plannen om een elektronisch loket op te starten; anderen vinden een elektronisch loket (voorlopig) niet nodig.

*Kerkrade* en *Tilburg* hebben geen plannen om een elektronisch loket te realiseren. Kerkrade vindt het fysieke loket klantvriendelijker, Tilburg vindt een elektronisch loket met het oog op de doelgroep (veel lager opgeleiden en allochtonen) niet nodig. Andere gemeenten zijn hard op weg een elektronisch loket te realiseren.

In **Apeldoorn** biedt het zorgloket vooralsnog alleen informatie langs elektronische weg aan. De zorgencyclopedie is een elektronische versie die alleen toegankelijk is met password, dus alleen toegankelijk voor medewerkers van het zorgloket. De encyclopedie is nog in ontwikkeling. Het instrument is ontwikkeld in samenwerking met de SPD, het documentatiecentrum van de bibliotheek, een internet/communicatiebureau en de gemeente. In de toekomst zou het wenselijk zijn de encyclopedie ook toegankelijk te maken voor burgers. Dit hangt af van de samenwerkingspartners en de kosten. Op de encyclopedie staan alle voorzieningen met name van Apeldoorn, maar ook regionaal of landelijk. Veel links naar andere sites. De bibliotheek besteedt tien à twaalf uur per week om de encyclopedie actueel te houden. Het Zorgloket bestaat uit twee pijlers: aanbod van producten en informatie.

Faalfactoren die genoemd worden voor een elektronisch loket zijn vooral de hoge kosten voor de ontwikkeling. Andere faalfactoren kunnen zijn:

- geen goede aansluiting;
- te weinig gebruikt;
- beveiliging;
- traagheid in ontwikkeling.

Succesfactoren zijn gebruik van goede bestaande software en regelmatig gebruik.

"Projecten als Sociale As en/of datawarehousing zijn zeer noodzakelijk."

"Op internet is een Zorgnetwerk te bezichtigen, waarop adressen en informatie van allerlei zorgaanbieders staat. Deze sociale kaart biedt een heel goed uitgangspunt voor het loket."

"Het loket wordt gebruikt! (de registratie zou beter kunnen)."

#### Literatuur

- Quick scans Informatieve dienstverlening, 2000 ;
- VraagWijzer Zorg & Welzijn, 2001 (OL2000).



# Wat zijn de kosten en hoe worden deze gefinancierd?

*Het aanbieden van vraaggerichte en geïntegreerde publieke dienstverlening brengt (extra?) kosten met zich mee. Personeel moet worden opgeleid, externe ondersteuning ingehuurd. Vaak zijn aanpassingen in de ICT-voorzieningen noodzakelijk. Hoe hoog zijn de startkosten, welke investeringen zijn nodig en wat zijn de baten op de langere termijn? De ontwikkeling van een geïntegreerde aanpak kan niet zonder een goede financiële onderbouwing. Het gaat hierbij om financiering van de ontwikkeling (projectkosten) en om de financiële exploitatie van het loket. Omdat het in veel gevallen om iets nieuws gaat, kan niet worden teruggevallen op begrotingen en jaarrekeningen van voorgaande jaren.*

## Begrotingen

Een financieel plan bestaat uit een investeringsbegroting, een exploitatie- en meerjarenbegroting en een financieringsopzet. De investeringsbegroting is een overzicht waarin alle onderdelen van de toekomstige voorziening staan opgenomen die langer meegaan dan één jaar. Te denken valt aan het gebouw of een gedeelte van het gebouw, de inrichting en de technische voorzieningen, maar ook de kosten van het harde deel van de telefonie, het internet en het beheer- en beheerssysteem. Het kenmerk van de investeringsbegroting is de afschrijving. Een andere keuze kan zijn de eenmalige investeringen te bekostigen door middel van projectsubsidies. In dat geval vervallen de afschrijvingen. Een exploitatiebegroting wordt gewoonlijk gemaakt aan de hand van de cijfers van het voorgaande jaar. Het loket is echter nieuw van opzet en ervaringsgegevens zijn nog niet beschikbaar. Er moet gewerkt worden met prognoses.

Verwachtingen over meer jaren vormen dan de meerjarenbegroting. Als bekend is wat er moet worden geïnvesteerd en welke kosten gemoeid zijn met de jaarlijkse exploitatie dan is het ook mogelijk om een schatting te geven van de geldbehoefte en een plan te maken waar dat geld vandaan zou moeten komen (de financiering).

De begroting van een geïntegreerd loket vormt meestal een onderdeel van de begroting van de organisatie, waar het loket onder valt.

- in *Apeldoorn* maakt het Zorgloket deel uit van de gemeentebegroting;
- *Haarlem* beschouwt het Loket als een decentrale werkplek van een gemeentelijke afdeling; de andere deelnemende organisaties huren ruimte van de gemeente.

Voor het opstellen van een begroting is het van belang helder inzicht te krijgen in alle kosten verbonden aan een loket. Bij het begroten van de dekking van de kosten kan vermeld worden, dat sommige posten (bijvoorbeeld gedetacheerd personeel) ten laste komen van een instelling of afdeling en andere van het specifieke budget van het loket.

In het kader van kostprijsberekeningen in de welzijnsector wordt gestreefd naar eenduidige indeling van de kosten. Hierbij wordt aangesloten bij berekeningswijzen in gemeenten. Op basis van deze ervaringen kunnen de volgende aanbevelingen gedaan worden voor het opzetten van een begroting:

- expliciteer wat de directe kosten zijn verbonden aan een loket (bijvoorbeeld aparte ruimte en inrichting, extra telefoonverbinding, informatie-materiaal voor medewerkers en cliënten);
- expliciteer wat de personele kosten zijn (hoeveel fte's worden ingezet en van welk inschalingsniveau zijn deze medewerkers).  
Begrotingstechnisch wordt hier gewerkt met middelen of met maximumsalarisschalen;
- expliciteer wat de indirecte kosten zijn (zoals doorberekening van overheadkosten van de organisatie waarvan het loket deel uit maakt). Als er binnen een organisatie geen normen voor bestaan, is het belangrijk hierover heldere afspraken te maken. Deze kunnen op basis van ervaring (na 1 of 2 jaar) altijd bijgesteld worden.

De directe kosten zijn de kosten die in geval van bijstelling het makkelijkst te beïnvloeden zijn.

De kosten van personele inzet (opleidings- en inschalingsniveau) zijn te beïnvloeden door het aantal uren inzet te wijzigen of door het niveau van inzet te wijzigen (een mbo-er in plaats van een hbo-er bijvoorbeeld). Dit is met name een kwestie van kwaliteit! De indirecte kosten zijn kosten die niet op korte termijn te beïnvloeden zijn.

## Financiering

In de praktijk vindt vaak geen kosten-batenanalyse van een geïntegreerde loketfunctie plaats. Meestal wordt bij de invoering van het loket 'budgettair neutraal' als uitgangspunt gekozen. Naast een specifiek door de gemeente toegekend projectbudget voor de dekking van de aanloop- en implementatiekosten worden de doorlopende kosten dan geacht ongeveer gelijk te blijven aan de situatie zonder geïntegreerd loket. Voor de financiering zien we in onderstaande voorbeelden de volgende tendensen.

Aanloopkosten en eerste investeringen worden bijna altijd door de gemeente betaald. Deelnemende organisaties leveren personele inzet en soms facilitaire ondersteuning. De aanloopkosten kunnen beperkt blijven als men uitgaat van een bestaande situatie die geleidelijk aan uitgebreid wordt.

- *Apeldoorn* kent minimale aanloopkosten, omdat men uitgaat van het bestaande loket voor de Wvg en dit onderbrengt in het Zorgloket dat vervolgens gaandeweg met meer functies wordt uitgebreid;
- in *Doetinchem* heeft de gemeente een projectsubsidie ter beschikking gesteld voor de ontwikkeling van het loket; startkosten bedragen circa € 30.000,-;
- in *Haarlem* heeft de gemeente de ontwikkelingskosten van het Loket op zich genomen: deze bestaan voornamelijk uit het opknappen en inrichten van de loketruimte, de aanschaf van computers, aanlegkosten van elektronische verbindingen en het inhuren van externe ondersteuning;
- in een aantal wijken in *Tilburg* waren al faciliteiten. In de overige wijken moesten deze faciliteiten er nog komen. De gemeente heeft voor ruim € 136.000,- geïnvesteerd in ver- of nieuwbouw.

Voor de exploitatie van een loket zien wij verschillende lijnen, die meestal uitgaan van een budgettair neutrale situatie. Diensten worden nu deels via het gezamenlijke loket uitgevoerd in plaats van binnen de verschillende organisaties apart. De kosten van het loket worden gedekt door verrekening op basis van verleende diensten, door inzet van eigen personeel binnen het loket of door een vooraf afgesproken verdeling van de kosten of door samenvoeging van verschillende financieringsstromen.

### *Verrekening op basis van verleende diensten*

De verrekening van de kosten op basis van de verleende diensten kan plaats vinden volgens een vooraf

ingeschatte en afgesproken verdeling of achteraf berekend worden aan de hand van de werkelijk verleende diensten.

Het personeel verbonden aan het zorgloket in *Breda* is thans in dienst van het Kruiswerk Gezinszorg Breda en valt dus onder hun begroting. In de nieuwe constructie kan iedere organisatie zijn diensten onderbrengen bij het zorgloket. Het zorgloket wordt gefinancierd door betaling per verrichting.

Voor de financiering van het zorgloket in *Tytsjerksteradiel* dragen de deelnemende partijen naar rato van de afgenomen diensten bij. Daarnaast betaalt de gemeente extra voor algemene kosten voor instandhouding en algemene infofuncties.

### *Door inzet van eigen personeel binnen het loket*

De personele invulling van het loket vindt plaats vanuit de bestaande personeelsformaties van de deelnemende organisaties. Dit kan financieel en organisatorisch gezien op verschillende manieren: via detachering, via financiering van een bepaald deel van de personeelskosten, via overheveling van fte's inclusief het bijbehorende budget.

Binnen de exploitatiebegroting van het loket in *Doetinchem* worden kosten deels gedekt door inbreng van personeelsformatie vanuit de thuiszorgorganisatie en personele en facilitaire inbreng vanuit de Stichting Welzijn Doetinchem.

### *Vooraf afgesproken verdeling van de kosten*

Men kan ook vooraf afspraken maken over de verdeling van de kosten over de participanten. Iedere organisatie kan aldus deze bijdrage in haar eigen begroting opnemen en verantwoorden.

In *Rijnwoude* ontvangen de loketten voor hun exploitatie geen extra bijdrage van de gemeente. Ze worden betaald uit het budget van de deelnemende organisaties behoudens kosten scholing. Materiaalkosten, die gemaakt worden in het kader van de ontwikkeling van de loketten, worden bekostigd door het bureau welzijn van de gemeente.

In *Tilburg* financiert de gemeente het grootste deel van het project. De Twern en de bibliotheek dragen bij aan het project middels het ter beschikking stellen van middelen. Jaarlijks verstrekt de gemeente een subsidie van 400.000 gulden, waarvan alle loketten en de coördinatie bekostigd worden.

### *Samenvoeging van verschillende financieringsstromen*

Soms wordt een loket gefinancierd uit verschillende bronnen, die bij elkaar gevoegd worden en zodoende één budget vormen.

In *Tytsjerksteradiel* wordt in een deel van de gemeente op experimentele basis gewerkt met een geïntegreerde backoffice in het kader van de nieuwe AWBZ. Alle budgetten zijn hierbij bij elkaar gedaan, waarmee een geïntegreerd aanbod gefinancierd kan worden. In Kerkrade worden de kosten van (de ontwikkeling van) een loket gefinancierd uit bijdragen van de gemeente en van de SVB.

### **Kostprijsberekening**

Het is van belang wel inzicht te krijgen in de samenstelling van de kosten, waarvoor in de aanlooperperiode een kostenregistratiesysteem kan worden opgezet.

Het doel hiervan is:

- inzicht te verkrijgen in de werkelijke kosten, uitgesplitst naar de verschillende verleende diensten;
- gegevens te verkrijgen voor doorberekening naar participerende organisaties;
- gegevens te verkrijgen voor beleid en management.

Bij sommige loketten vormen de financiën geen problemen. Succesfactoren zijn:

- de begroting wordt jaarlijks opgesteld en de participerende partijen dragen naar rato bij;
- de gemeente subsidieert het loket volledig (al is het budget aan de krappe kant).

### **Tips**

Er schijnen zich in de financiën meer faalfactoren voor te doen dan succesfactoren. Een faalfactor kan zijn dat het (exploitatie) budget eigenlijk structureel te laag is. Andere faalfactoren zijn:

- budget is niet structureel;
- nog niet duidelijk wie wat betaalt;
- kosten zijn vooraf niet bekend.

### **Literatuur**

- Juridische en financiële randvoorwaarden Overheidsloket 2000 en Nationaal Clearinghouse Geo-informatie, 1997.
- Kostentoerekening en gemeentelijke heffingen. Deloitte&Touche/VNG, Den Haag 1999.
- Jans, P., Kostprijsberekening. Een model voor de welzijnssector. Nizw/MO-groep, Utrecht 2001.



# Hoe wordt deze nieuwe manier van werken aangepakt?

*Bij de ontwikkeling van een geïntegreerd aanbod van informatie en dienstverlening aan kwetsbare groepen in de samenleving gaat het niet zozeer om een nieuwe voorziening of een nieuw aanbod. Vaak zijn het bestaande activiteiten die anders vormgegeven moeten worden. Samenwerking tussen mensen uit verschillende afdelingen en organisaties met ieder hun eigen cultuur is nodig. Het gaat om de overgang van aanbodgerichte naar vraaggestuurde dienstverlening. De organisatie in frontoffice en backoffice vraagt om verschillende deskundigheden en andere werkwijzen. Hoe kan men als verantwoordelijke organisatie(s) dit proces aansturen? Zijn er modellen en voorbeelden beschikbaar? Welke weerstanden komt men tegen en hoe gaat men hiermee om? Deze veranderingen gaan niet altijd even soepel. Soms is men bang een deel van zijn werkterrein kwijt te raken*

## Het loket als vernieuwingstraject

Het ontwikkelen van lokale loketten is meer dan het inrichten van een fysieke ruimte en het aantrekken van enige uitvoerende medewerkers. De invoering van concepten als vraagsturing, vraagverheldering en vraagpatronen alsmede het convergeren en divergeren van gemeentelijke en andere diensten luiden niet meer en niet minder dan een vernieuwingsproces in.

Veel aspecten van het Loket Schalkwijk in Haarlem zijn vernieuwend, zoals:

- de samenwerking tussen gemeentelijke overheid, welzijns- en vrijwilligersorganisaties op grond van een uitgebreide analyse van de situatie en vraagpatronen van de klant;
- de grote inzet en betrokkenheid van de doelgroep zelf in het stadsdeel;
- de vraaganalyse en de integrale aanpak van deze vragen van klanten door verschillende werksoorten in het Loket;
- de bundeling en het actueel beschikbaar zijn van alle voor ouderen en gehandicapten relevante informatie;
- de werkmethode van de loketmedewerkers, waardoor ook echt geholpen wordt tot er een antwoord op de vraag is in plaats van simpelweg te verwijzen.

Bij een vernieuwingsproces worden doorgaans drie nauw aan elkaar gerelateerde fasen onderscheiden. In de ontwikkelfase wordt onderzoek gedaan, worden oplossingen of instrumenten ontwikkeld en wordt met de resultaten ervan geëxperimenteerd. In de implementatiefase worden de vernieuwingen daadwerkelijk in de praktijk toegepast. Op de implementatiefase volgt de fase van continuïteit. In deze fase is de vernieuwing al onderdeel gaan uitmaken van het gewone reguliere werken. Dit in afwachting van een nieuwe vraag, een nieuw idee, een nieuw probleem, een nieuwe hypothese of de resultaten van een evaluatie, zodat het vernieuwingsproces van voren af aan kan beginnen. Een en ander is schematisch weergegeven in tabel 4.

Deelproces	Fasen
Ontwikkelen	1 analyseren van de situatie
	2 onderzoeken probleem; ontwikkelen oplossing
	3 experimenteren
Implementeren	4 communiceren en linken (creëren van draagvlak)
	5 analyseren van samenhang (fit) tussen doelgroepen, gebruikers en vernieuwers
	6 kiezen implementatiestrategie
	7 managen
	8 evalueren
Continueren	9 bestendigen
	10 institutionaliseren

Tabel 4: De drie deelprocessen van het vernieuwingstraject

Het belangrijkste kenmerk van een vernieuwingstraject is dat aan het begin ervan niet of nauwelijks bekend is hoe de vernieuwing vorm moet krijgen. Het is dan ook handig en verhelderend te leren van de ervaringen van anderen die een stap verder zijn in het proces. Starters kunnen zo voorkomen dat ze fouten maken die anderen voor hen hebben gemaakt. Dit voorbeeldendocument beschrijft daarom diverse vormen en methoden om het ene loket voor de burger te realiseren. Het is voorzien van uitleg, definities, werkwijzen, literatuurverwijzingen, voorbeeldprojecten, tips en ervaringen: alles gebaseerd op de ervaringen van anderen.

### Groeimodel

Men moet er vanuit gaan dat er voor alle betrokkenen een nieuwe situatie ontstaat. Vaak kiest men er voor om niet ineens alles overhoop te halen, maar de geïntegreerde informatie en dienstverlening geleidelijk aan op te bouwen.

- *Apeldoorn* beschrijft de aanloop als volgt: 'Dit is een geleidelijk traject, stapje voor stapje. Van belang is ook om consultants zelf zaken te laten uitzoeken en regelen. Van idee naar de start heeft ongeveer een half jaar tot een jaar geduurd. We hebben in de gemeente tegen elkaar gezegd: we beginnen gewoon';
- in *Tytsjerksteradiel* vat men het geheel samen in een paar woorden: 'Vertrouwen creëren groeimodel, je moet elkaar kennen, goede afspraken.' Tussen het opperen van het idee en de daadwerkelijke start heeft ongeveer een jaar gezeten. Dat dit redelijk snel kon gaan was te danken aan de stevige basis van overleg die al bestond. In eerste instantie functioneerde het loket als informatieverschaffer. Al (na ongeveer een half jaar) groeide het uit tot een loket waar ook aanvragen konden worden gedaan.

### Een gemeenschappelijk uitgangspunt

Iedere betrokken organisatie zal aanvankelijk zijn eigen ideeën hebben bij een geïntegreerde aanpak. Vaak blijkt dat men te snel aanneemt dat iedereen het over hetzelfde heeft. Daarom is het van belang rustig de tijd nemen om met elkaar de ideeën door te praten, visies uit te wisselen en verschillen en overeenkomsten in kaart te brengen.

De gemeente *Breda* heeft als gemeente een duidelijk visie c.q. filosofie neergelegd en andere partijen uitgenodigd die visie te delen en gezamenlijk een aanpak te ontwikkelen.

In steekwoorden luidt de visie van **Breda**:

- de steeds zelfstandiger wordende zorgvrager staat centraal;
- zorgvragers zijn eerst en vooral burgers die door hun eventuele beperkingen ondersteuning verdienen en wensen;
- accent ligt op welzijn, wonen en zorg thuis (overgrote deel vragers woont thuis);
- de benadering is gebiedsgericht (waar vragers wonen, zich thuis voelen);
- het gaat om integratie van welzijn-wonen-zorg (zorgvraag staat centraal);
- maatschappelijke ondernemerschap van aanbieders van welzijn, wonen en zorg.

In *Rijnwoude* duurde het een paar jaar voordat het idee van één zorgloket werd gerealiseerd. Vooral het begin was moeilijk en kostte tijd: op welke wijze kon je het loket het beste vorm geven? Er is veel overleg geweest met het netwerk ouderen in de gemeente. Dit overleg is belangrijk geweest voor het realisatieproces. De gemeente bestaat uit vier kernen wat het niet gemakkelijk maakte het loket samen te ontwikkelen. Het proces kwam in een stroomversnelling toen iemand op het idee kwam om bestaande balies bij instellingen als zorgcentra en de apotheek, hiervoor te gebruiken. Vervolgens zijn medewerkers geschoold en is er een cursus georganiseerd. De cursus hielp duidelijk te krijgen hoe de vraag van de burger helder kon worden vertaald. Tijdens de cursus bleek dat er in het werk niet eens zo veel veranderde.

### Vernieuwen doet soms pijn

Als binnen een gemeenteorganisatie tussen afdelingen geschoven gaat worden, levert dat al gauw knelpunten op. Samenwerking betekent ook aanpassing van werkwijzen. Meestal gaat zo'n proces gepaard met een herverkaveling van bevoegdheden en aanpassingen van budgetten.

Bij samenwerking tussen verschillende publieke en private organisaties zullen dergelijke knelpunten nog zwaarder gaan wegen.

- Sinds de start in 1999 in *Doetinchem* is er nauwelijks sprake geweest van een actief veranderings-traject. De volgende knelpunten deden zich voor:
- de mandatering van het zorgloket voor eenvoudige AWBZ-aanvragen werd geblokkeerd;
- de koppeling van de Wvg-aanvragen aan het zorgloket werd herhaaldelijk opgeschort;

- ruimte voor een loket kon alleen verkregen worden na verschillende verhuizingen;
- de organisatorische vormgeving staat nog ter discussie.
- in *Tytsjerksteradiel* signaleert men dat achteraf gezien de basis met de zorgverzekeraars en andere landelijke organen breder opgezet had moeten worden. Het blijkt in de praktijk dat ze zich minder 'medeplichtig' voelen dan wenselijk is (met name ook op financieel gebied);
- *Tilburg* heeft de betrokkenheid van de samenwerkingspartners proberen te waarborgen door gezamenlijke bijeenkomsten te organiseren en eenieder bij de regiegroep (bestuurlijk niveau) en de projectgroep (uitvoerend niveau) in de voorbereidingsfase te betrekken;
- de voorbereiding in *Tilburg* heeft best lang geduurd (ongeveer 3 jaar). Vooral lastige besluitvorming was hier debet aan. De initiatieven die al bestonden moesten met het ene loket op één lijn te worden gebracht, in de praktijk bleek dit aanleiding tot lange discussies. Uiteindelijk is er als compromis uitgerold dat er twee namen voor hetzelfde concept gevoerd kunnen worden. Dit blijkt in de praktijk niet handig. Het levert verwarring op naar de burger.

### Projectmatige aanpak

Nieuw beleid, waarbij verschillende actoren betrokken zijn kan het beste vorm gegeven worden via een projectmatige aanpak. Een projectorganisatie biedt het voordeel, dat verantwoordelijkheden voor een nieuw te ontwikkelen loket duidelijk kunnen worden belegd: bij een projectcoördinator, een projectgroep en een stuurgroep, zoals in *Tilburg*. Er is gemakkelijk afstemming tussen alle betrokkenen mogelijk. Men is niet afhankelijk van de positie van een afdeling of organisatie. Bij een projectmatige aanpak horen een aparte planning en begroting. Dit heeft het voordeel dat alle samenwerkende organisaties inzicht hebben in de fasering van het project. Het wordt direct zichtbaar welk effect tegenvallers hebben op het hele traject. Men kan plannen tijdig bijstellen.

Een ander voordeel van een projectmatige, gefaseerde aanpak is dat men bepaalde fasen duidelijk kan afbakenen en afronden. Als bijvoorbeeld in het begin uitgebreid tijd besteed is aan visie of achtergrondfilosofie, dan kan men deze in een visiestuk, c.q. intentieverklaring vastleggen. De discussies hierover zijn dan afgerond, men kan op basis daarvan verder werken.

Zo voorkomt men dat deze zaken telkens opnieuw terugkomen en veel tijd blijven opslokken.

In een projectmatige aanpak kan men ook rekening houden met de soms langdurige processen die onvermijdelijk zijn bij nieuwe samenwerkingsverbanden. Maar ook kan men speciale aandacht houden voor de motivatie van alle betrokkenen. Tenslotte kan men toewerken naar 'tussenproducten' die zichtbaar te maken zijn.

#### Tips

Voor alle betrokkenen moet duidelijk zijn dat er een nieuwe situatie ontstaat. Vaak kiest men er voor om niet ineens alles overhoop te halen, maar een geïntegreerde aanpak geleidelijk aan op te bouwen. Het niet maken van duidelijke afspraken is een faalfactor. Dit kan het gevolg zijn van tijdgebrek, maar ook van het feit dat het moeilijk is te bepalen hoe ver je kunt gaan met het afstaan van taken en bevoegdheden. Ook een gastinstelling die een te duidelijk stempel drukt op het imago van het loket, kan een faalfactor zijn.

Een succesfactor is vooral de juiste afbakening van taken voor de diverse overlegvormen. Een ander is de mate waarin men in staat is tijd te geven aan veranderingen die niet (altijd) binnen korte termijn te realiseren zijn. Tenslotte is het hebben en voortdurend uitdragen van een duidelijke visie zeker een factor die kan leiden tot het succes van het loket.

"Vanuit een startmodel werken naar een streefmodel."

#### Literatuur

- Van Loket-idee naar Implementatie, 1998 (OL2000);
- Management van verandering, 1998;
- Lokale toegang tot zorg en welzijn, 2001;
- Eén-loket-gedachte in volle gang, 2000;
- Het loket Bouwen en Wonen: op weg naar geïntegreerde dienstverlening, 1999.



# Het drieluik samenwerken, geïntegreerde dienstverlening en goede communicatie

*Als een organisatie in een veranderingstraject van aanbodgericht naar vraaggericht werken is verwikkeld, dan is het van belang dat zowel de interne als de externe communicatie goed op orde zijn.. Waar moet men aan denken, hoe stelt men een communicatieplan op?*

## Interne communicatie

Bij interne communicatie moet men denken aan alle vormen van communicatie tussen de deelnemende organisaties en de betrokken personen. Hiervoor al aangegeven hoe belangrijk informatie-uitwisseling is en dat men daarvoor vaak ook gebruik maakt van structurele vormen waarbinnen communicatie plaatsvindt. Te denken valt aan begeleidingscommissies, stuurgroepen en projectgroepen.

De aard van de communicatie wordt mede bepaald door de situatie waarin men zich bevindt. In de startfase van de ontwikkeling van een geïntegreerde dienstverlening is het belangrijk zoveel mogelijk belanghebbenden erbij te betrekken. Informatie-uitwisseling, motivatie, visie-ontwikkeling en draagvlak zijn dan de kernbegrippen waar het om gaat. Communicatie is van grote strategische waarde, omdat men hiermee een wapen heeft tegen soms ongreepbare weerstanden bij collega's en organisaties.

In de situatie dat een loket is ingericht, gaat het veel meer om structurele vormen van informatie-uitwisseling, over onderwerpen als dienstenaanbod, beschikbaarheid van deskundigen in de backoffice en contact over de aanpak van complexe vragen en problemen.

Hanteert men een groeimodel, dat wil zeggen dat men met een paar dienstenaanbieders start en vervolgens het aantal samenwerkingspartners uitbreidt, dan zal men goede protocollen moeten ontwikkelen rond de samenwerking. Communicatie is dan belangrijker dan ooit: er treden nieuwe partners binnen in een bestaand netwerk waar men zijn eigen werkwijze heeft gevonden.

## Externe communicatie

De ontwikkeling van een geïntegreerde vorm van informatie en dienstverlening - meestal via een centraal loket - vereist een goede communicatie naar de (toekomstige) burgers. Burgers worden dan breed gezien: de burgers met directe vragen, maar ook ouders, kinderen, mantelzorgers, hulpverleners, kortom iedereen die met kwetsbare burgers te maken heeft en behoefte voelt aan informatie en ondersteuning.

De nieuwe vorm van dienstverlening moet zich kenbaar maken: in het plan van aanpak en de bijbehorende begroting zal expliciet ruimte moeten worden gemaakt voor presentatie van zo'n loket, voor informatie over bereikbaarheid, voor informatie over veranderingen in de oude loketten en dienstverlening. Hierbij moet men aandacht besteden aan: herkenbaarheid (een logo) en herhaling, regelmatig in de aandacht komen en onder de aandacht brengen (via advertenties, vaste informatierubrieken in lokale bladen, posters, website, folders, etcetera).

*Rijnwoude:* Het VraagWijzer-logo van OL2000 is hiervoor beschikbaar. Als dit soort loketten overal dezelfde aanduiding krijgen vergemakkelijkt dat de herkenbaarheid.

Zowel in projectplan en -begroting (in het kader van de ontwikkeling van de nieuwe werkwijze) als in de reguliere exploitatie van een loket, zal men ruimte en middelen vrij moeten maken voor het communicatiebeleid.

Een speciale vorm van communicatie met de burgers vormt de samenwerking met klantenorganisaties. Niet voor niets worden georganiseerde vormen van belangbehartiging van ouderen, gehandicapten en anderen vaak structureel bij de ontwikkeling en begeleiding van deze nieuwe vormen van dienstverlening betrokken. Als 'intermediaire kaders' kunnen zij door contacten met burgers en door informatie uit regionale en landelijke circuits, bijdragen aan een goede afstemming op vragen en behoeften van burgers.

**Rijnwoude** signaleert: bovendien ervaren deze organisaties het materiaal en de loketfuncties als een welkome ondersteuning in de contacten met mensen. Zij kunnen hier tijdens of na een gesprek gegevens uit putten om iemand beter te informeren. Ook kunnen ze iemand verwijzen of zelfs begeleiden naar het loket. In Rijnwoude beschikken de medewerkers van het netwerk ouderen en gehandicapten over dezelfde map met basisgegevens als de vier lokale loketten.

In het volgende hoofdstuk wordt aandacht besteed aan monitoring. Speciale vormen van monitoring als klantenpanels en klanttevredenheidonderzoeken kunnen niet alleen beschouwd worden als eenzijdige informatiekanaalen, maar ook als communicatiekanalen. Zeker wanneer men deze middelen met een vaste regelmaat inzet.

### **Communicatieplan**

Het bovenstaande maakt duidelijk, dat een communicatieplan een grote steun kan zijn binnen de vaak zeer ongeregelde werkdruk in een organisatie voor dienstverlening. Laat de communicatie en informatie-uitwisseling niet over aan het toeval. Op kritieke momenten schiet het erbij in en achteraf plukt men er de wrange vruchten van. Voor VraagWijzer, het project voor de

ontwikkeling van centrale loketten voor zorg en welzijn, is een aparte handleiding voor de aanpak en inrichting van dit belangrijke en onmisbare onderdeel samengesteld.

### **Tips**

Belangrijkste faalfactoren kunnen onderverdeeld worden in twee categorieën:

- het informatieniveau is niet goed. In het ene geval is er sprake van te veel, in het andere geval van te weinig informatie-uitwisseling. Ook informatie-uitwisseling door afzonderlijke organisaties die een ander doel voor ogen hebben valt onder deze categorie;
- te weinig tijd hebben of te weinig tijd nemen voor het opzetten van goede communicatie.

Door regelmatig met elkaar te overleggen kan een goede communicatiestroom bereikt worden. Ook korte lijnen tussen de verschillende contactpersonen zullen het succes van het loket vergroten.

### **Literatuur**

- Management van verandering, 1998;
- Communicatie VraagWijzer, 2002 (OL2000).

# Hoe wordt de vinger aan de pols gehouden?

*Kwaliteit van dienstverlening is een belangrijke aanleiding voor het vraaggerichte loket. Daarbij is het zaak om de kwaliteit te kunnen blijven waarborgen.*

## Een maatschappij in ontwikkeling

Als het loket is opgezet moet de mate van vraaggerichtheid en de tevredenheid van de burgers continue worden gemeten. Vraagpatronen kunnen ook veranderen en de organisatie daardoor dwingen om de dienstverlening aan te passen. Niet alleen de mening van burgers is relevant om te weten of het loket naar behoren werkt. Ook interne reacties uit de organisatie zijn belangrijk.

De omgeving is dynamisch en daarmee veranderen de vragen en de wensen van burgers (dus ook de vraagpatronen) en die van medewerkers binnen de dienstverlening. Het goede vraaggerichte loket kan op deze veranderingen inspelen door te monitoren: het periodiek en op systematische wijze volgen van ontwikkelingen.

## Bij de opzet van het nieuwe loket...

De aanleiding tot monitoren verschilt per fase van de ontwikkeling. In het geval van een verandering van aanbodgericht naar vraaggericht werken ligt de aanleiding voornamelijk bij de lage kwaliteit van de huidige dienstverlening. Hoe het staat met de tevredenheid met de dienstverlening, kan gemeten worden bij de burger of bij andere betrokkenen. Als deze onderzoeken goed worden opgezet geven ze niet alleen een indicatie dat er iets moet veranderen, maar geven ze tevens oplossingsrichtingen aan. Hiermee kan men zijn voordeel doen bij de inrichting van het loket: bij het bepalen van wat men ermee voor ogen wil hebben.

## ... maar ook zeker daarna

Tijdens het opzetten en het daadwerkelijk functioneren van het loket zal steeds in de gaten gehouden moeten worden of de juiste weg is ingeslagen. Voortschrijdend inzicht en veranderingen in de maatschappij zullen er keer op keer voor zorgen dat ideeën of bevindingen bijgesteld moeten worden. Een belangrijk aspect hierbij is de tevredenheid van de burger. Omdat bij het vraaggestuurd werken de burger centraal staat, heeft hij hierin een belangrijke stem.

Of hij nu werkelijk krijgt waar hij om vraagt, of hij op de juiste manier benaderd is, of een geïntegreerd aanbod van diensten prettig werkt en of hij advies op maat heeft gekregen: allemaal vragen waar door middel van monitoring antwoord op verkregen kan worden. Om publieksgericht te kunnen werken is het van het grootste belang dat men kennis heeft van de markt, de doelgroepen, de individuele bezoekers en de redenen waarom burgers het loket bezoeken.

## In de praktijk

Aan de reacties van medewerkers en burgers kan een gemeente vaak wel merken of de mensen tevreden zijn, maar monitoring is een wezenlijk inzichtelijker methode om (klant)tevredenheid te meten dan het tellen van het aantal gebakjes en chocolaatjes dat burgers voor het loket meebrengen. Monitoring kan op verschillende manieren plaatsvinden. Te denken valt aan het houden van interviews, het afnemen van vragenlijsten of elektronische ondervraging. De bevroegde gemeenten bevinden zich in verschillende fasen.

- *Doetinchem* en *Tilburg* zijn voornemens tevredenheidonderzoek op te zetten. Tilburg heeft zich de volgende handelwijze voorgenomen:

Een klanttevredenheidonderzoek middels schriftelijke vragenlijst: aan alle bezoekers zal gedurende een half jaar een schriftelijke vragenlijst uitgereikt worden.

De resultaten zullen middels huis-aan-huisbladen (gemeentelijke katern) verspreid worden in de richting van de burgers. Medewerkers zullen rechtstreeks worden geïnformeerd.

- *Apeldoorn*, *Kerkrade* en respectievelijk *Rijnwoude* hebben een eerste aanzet: twee jaar geleden is in *Apeldoorn* onderzoek gedaan naar de tevredenheid van burgers die aan de balie kwamen. Daarnaast is de tevredenheid gemeten ten aanzien van de taxi-bus en is navraag gedaan over de woonvoorziening. Het is nog te hapsnapperig; de gemeente oriënteert zich momenteel op eventuele vervolgstappen. Gemeentebreed heeft er nog geen onderzoek plaatsgevonden onder de medewerkers;
- *Kerkrade* meet de snelheid waarmee de vragen worden afgehandeld. Verder is nog geen sprake van klanttevredenheidonderzoek;
- *Breda* houdt regelmatig een peiling middels een tweejaarlijks onderzoek uitgevoerd door een patiënten/consumenten organisatie.

**Rijnwoude** voert telkens na dienstverlening aan het loket een gesprek met burgers via een van tevoren vastgestelde vragenlijst. Doel is om te zien of de vraag goed is begrepen en het vervolgtraject goed tot stand is gekomen. Door het evalueren van het gesprek wordt onder meer duidelijk waar te weinig gegevens over beschikbaar zijn. Dit vormt extra input voor de uitbreiding van de sociale kaart. Bovendien ervaren de loketmedewerkers van de apotheek en de zorgcentra het als een goede aanvulling op de eigen werkzaamheden en het eigen aanbod.

### Literatuur

- Monitoren van geïntegreerde dienstverlening; 1998.

De peilingen van **Tytsjerksteradiel** met vragenlijst vinden plaats bij medewerker en burger. Eenmaal per jaar wordt dit intern georganiseerd, eenmaal in de paar jaar wordt een opdracht gegeven aan een extern bureau. In dit laatste onderzoek worden burgers opgezocht en verder bevraagd dan in het eerste onderzoek. Een continue monitoring die weinig inspanning kost van medewerkers zou zeer welkom zijn. Burgers worden op de hoogte gehouden van resultaten van onderzoeken in het gemeentelijke deel van een huis-aan-huisblad. Hierin wordt overigens wekelijks gewijzigde of nieuwe informatie opgenomen. De medewerkers worden geïnformeerd in het teamoverleg en middels het jaarverslag. Uit de tot nu toe uitgevoerde onderzoeken blijkt dat eenieder zeer tevreden is over de werkwijze en de kwaliteit van de dienstverlening.

# Achtergrond- documentatie

*Informatie over de uitgaven van OL2000 met een korte beschrijving kunt u vinden in DoeWijzer, uitgave VraagWijzer, 2002 en op de website [www.ol2000.nl](http://www.ol2000.nl). De IgLO-uitgaven staan op de VNG website: [www.vng.nl](http://www.vng.nl). Overige literatuur (alfabetisch gerangschikt):*

## **Contract met toekomst**

Ondertitel: Een visie op de elektronische relatie tussen de overheid en de burger; uitgave: Ministerie Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, 2000.

## **De blik naar buiten; geïntegreerde dienstverlening als structuurprincipe**

Derksen W, Enckevort I. van, Jong H. de, Schouten R.; uitgave: Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid, 1995.

## **Digitale vaardigheden, geletterdheid in de informatiesamenleving**

Steyaert dr J.; uitgave: Rathenau Instituut, 2000.

## **Eén-loket-gedachte in volle gang**

Ondertitel: De ontwikkelingen omtrent geïntegreerde dienstverlening bij overheidsinstellingen. Stegers E; uitgave Nipo, 2000.

## **Geïntegreerde dienstverlening wonen en zorg**

Een oriënterend onderzoek; uitgevoerd door Acquest Consultancy; verschijnt voorjaar 2002.

## **Het andere been van de democratie**

Ondertitel: Hoe overheidsorganisaties aantoonbaar betere dienstverlening bieden en verantwoording afleggen aan burgers; Albeda H.; uitgave Stichting Rekenschap, 2000.

## **Het loket Bouwen en Wonen: Op weg naar geïntegreerde dienstverlening - Implementatieplan 1999-2002.**

Uitgave: Ministerie van Volkshuisvesting, Ruimtelijke Ordening en Milieubeheer, 1999.

## **ICT en de stad**

Onderzoek naar de betekenis van ICT-ontwikkelingen

voor het grotestedenbeleid in Nederland; uitgave: Tijdelijke Adviescommissie ICT en de stad in opdracht van de minister van Grote Steden- en Integratiebeleid, 2000.

## **Innoveren met zorg**

Ondertitel: Innovatieve hulpmiddelen en voorzieningen voor het verbeteren van de kwaliteit van het leven van mensen met een meervoudige handicap; aanpak, projecten en resultaten van IMZ Groen T; 1999.

## **Kwetsbaar in kwadraat; krachtige steun aan kwetsbare mensen, RMO-advies 16**

Raad voor Maatschappelijke Ontwikkeling, uitgave RMO maart 2001.

## **Lokale toegang tot zorg en welzijn**

Een modelbeschrijving. Uitgave: Acquest Consultancy 2001, in opdracht van het ministerie van VWS.

## **Management van verandering**

Deel IIB van Handreiking voor gemeenten voor het management van de organisatorische implementatie van het Overheidsloket 2000; uitgave OL2000, 1998.

## **Project KennisRing en landelijke sociale kaart**

Uitgave: ZZW/Informatiecentrum, 2001.

## **Quick scans Informatieve dienstverlening**

Rijksschroef R., Goossen W.; uitgave: Verwey-Jonker Instituut, 2000, in opdracht van loket VraagWijzer.

## **Samenwerking in één loket**

Siep P.; uitgave Projectbureau Loket Bouwen en Wonen van het ministerie van VROM, 2001.

## **Sociale kwaliteit en ICT**

Uitgave: Ministerie van Binnenlandse Zaken, oktober 2001.

## **VraagWijzer Zorg & Welzijn. Vraagpatronen Inkomen; verdiepende scans**

Rijksschroef R., Goossen W., Goewie R, Griens F.; uitgave: Verwey-Jonker Instituut, 2001, in opdracht van loket VraagWijzer.

## **Ver weg èn dichtbij, Over hoe ICT de samenleving kan verbeteren**

Uitgave: Raad voor Maatschappelijke Ontwikkeling, 2000.



# Relevante organisaties

## **Aedes**

Postbus 611  
1200 AP Hilversum  
tel.: (035) 626 83 09  
fax: (035) 626 82 11  
e-mail: aedes@aedeswcp.nl  
internet: www.aedes.nl

## **Arcares**

Postbus 8258  
3503 RG Utrecht  
tel.: (030) 273 93 93  
fax: (030) 273 97 87  
e-mail: info@arcales.nl  
internet: www.arcales.nl

## **ICTU ICT-uitvoeringsorganisatie voor de Rijksoverheid**

Postbus 84011  
2508 AA Den Haag  
tel.: (070) 888 77 77  
fax: (070) 888 78 88  
e-mail: info@ictu.nl  
internet: www.ictu.nl

## **Innovatieprogramma Wonen en Zorg (IWZ)**

Nederlands Instituut voor Zorg en Wonen  
Postbus 19152  
3501 DD Utrecht  
tel.: (030) 230 64 58  
fax: (030) 231 96 41  
e-mail: iwz.nizw.nl  
internet: www.nizw.nl

## **Interprovinciaal Overleg (IPO)**

Postbus 16107  
2500 BC Den Haag  
tel.: (070) 888 12 12  
fax: (070) 888 12 80  
e-mail: info@ipo.nl  
internet: www.ipo.nl

## **Loket Bouwen en Wonen**

Ministerie van VROM, DIO  
Postbus 20951, IPC 150  
2500 EZ Den Haag  
tel.: (070) 339 25 56  
fax: (070) 339 13 49  
internet: www.minvrom.nl  
e-mail: bouwenenwonen@minvrom.nl

## **Maatschappelijk Ondernemers Groep**

Postbus 3332  
3502 GH Utrecht  
tel.: (030) 298 34 34  
fax: (030) 298 34 37  
internet: www.mogroep.nl

## **Ministerie van Binnenlandse Zaken**

DIOS  
Postbus 20011  
2500 EA Den Haag  
tel.: (070) 426 64 26  
fax: (070) 363 91 53  
e-mail: info@minbzk.nl  
internet: www.minbzk.nl

## **Nederlands Instituut voor Zorg en Welzijn (Nizw)/zZW**

Postbus 19152  
3501 DD Utrecht  
tel.: (030) 230 63 11  
fax: (030) 231 96 41  
internet: www.nizw.nl

## **Programmabureau OL2000**

Postbus 2001  
2500 AE Den Haag  
tel.: (070) 306 06 26  
fax: (070) 358 87 62  
e-mail: info@OL2000.nl  
internet: www.ol2000.nl

**Stuurgroep Experimenten Volkshuisvesting (SEV)**

Postbus 1878  
3000 BW Rotterdam  
tel.: (010) 282 50 50  
fax: (010) 411 42 11  
e-mail: sev@sev.nl  
internet: www.sev.nl

**Verwey-Jonker Instituut**

Kromme Nieuwegracht 6  
3512 HG Utrecht  
tel.: (030) 230 07 99  
fax: (030) 230 06 83  
internet: www.verwey-jonker.nl

**Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport**

Parnassusplein 5  
Postbus 20350  
2500 EJ Den Haag  
tel.: (070) 340 79 11  
fax: (070) 340 78 34  
internet: www.minvws.nl

**VraagWijzer**

Programma Overheidsloket 2000  
Postbus 84011  
2508 AA Den Haag  
tel.: (070) 888 78 20  
fax: (070) 888 78 81  
e-mail: info@ol2000.nl  
internet: www.ol2000.nl

# Gebruikte afkortingen

ANBO	Algemene Nederlandse Bond voor Ouderen
AWBZ	Algemene Wet Bijzondere Ziektekosten
BZK	Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties
EZ	Ministerie van Economische Zaken
GSB	Grotestedenbeleid
HBO	Hoger Beroeps Onderwijs
ICT	Informatie- en communicatietechnologie
ICTU	ICT uitvoeringsorganisatie voor de Rijksoverheid
IgLO+	Intergemeentelijk en Lokaal beleid gericht op (kwetsbare) ouderen, gehandicapten, chronisch zieken en (ex)psychiatrische patiënten
IWZ	Innovatieprogramma Wonen en Zorg
LVIO	Landelijke Vereniging van Indicatie Organen
MBO	Middelbaar Beroeps Onderwijs
Nizw	Nederlands Instituut voor Zorg en Welzijn
OL2000	Overheidsloket 2000
PCOB	Protestants Christelijke Ouderen Bond
PGB	Persoonsgebonden budget
PVB	Persoonsvolgend budget
RIO	Regionaal Indicatie Orgaan
RPCP	Regionaal Patiënten en Consumenten Platform
SEV	Stuurgroep Experimenten Volkshuisvesting
VNG	Vereniging Nederlandse Gemeenten
VROM	Ministerie van Volkshuisvesting, Ruimtelijke Ordening en Milieu
VWS	Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport
Wvg	Wet voorzieningen gehandicapten

