

# Een efficiënte en effectieve overheid

## De loketten van de Stad Leuven: anders en efficiënter

Katlijn Perneel, Jürgen Foré en Steven Bauwens

**Samenvatting** - In het kader van de verhuis van de Leuvense stadsdiensten naar een modern en dynamisch 'stadskantoor' werd door het college van burgemeester en schepenen de opdracht gegeven alle ontvangst- en loketfuncties voor publiek en burger te centraliseren. De opportuniteit werd hiermee gecreëerd om tegelijkertijd werk te maken van het volledig herbekijken van de dienstverlening en werk te maken van een efficiënte en burgergerichte dienstverlening. Het concept dat de stad Leuven hierbij voor ogen houdt is dat van een maximale multikanaal-dienstverlening. Een dergelijk concept betekent echter een grondige ingreep op het vlak van interne organisatie en op informaticatechnisch vlak. In dit artikel wordt dieper ingegaan op de uitgangspunten van dit concept, de impact op de ICT-ondersteuning en de fysieke dienstverlening. We geven u eveneens een praktische leidraad mee voor het herontwerpen van de dienstverlening en ten slotte geven we nog een aantal belangrijke elementen mee bij de implementatie van een dergelijk veranderingstraject

31

### 1] VERHUIZEN ... EEN OPPORTUNITEIT

#### 1.1. De doelstellingen van het bestuur met betrekking tot de dienstverlening

U kent ongetwijfeld het historisch stadhuis op de Grote Markt te Leuven. Een pareltje van laatgotiek. Meer dan 550 jaar lang waren in dit stadhuis ambtenaren aan de slag om de Leuvense burger te dienen.

Omdat de stad en de dienstverlening meer en meer uitbreiding nam, werd ook gebruik gemaakt van twee nabij gelegen gebouwen in het historisch stadscentrum.

Tot in 2004 het college van burgemeester en schepenen oordeelde dat de aangeboden dienstverlening niet langer voldeed aan de behoefte van de burger, die kritischer en mondiger geworden is en steeds meer eist dat een overheid, met het belastinggeld van deze burger op een efficiënte, professionele en klantvriendelijke wijze te werk gaat.

Anderzijds heeft ook de medewerker, het belangrijkste kapitaal van een overheidsorganisatie, recht op een aangename werkomgeving.

Daarom werd een studie bureau aangesteld teneinde op zoek te gaan naar een aangename werkomgeving voor het college en de medewerkers van de stad, die aangepast is aan de organisatie en haar manier van werken, een grote openheid vertoont naar bezoekers en bevolking en alle ontvangst- en loketfuncties voor publiek en burger centraliseert.

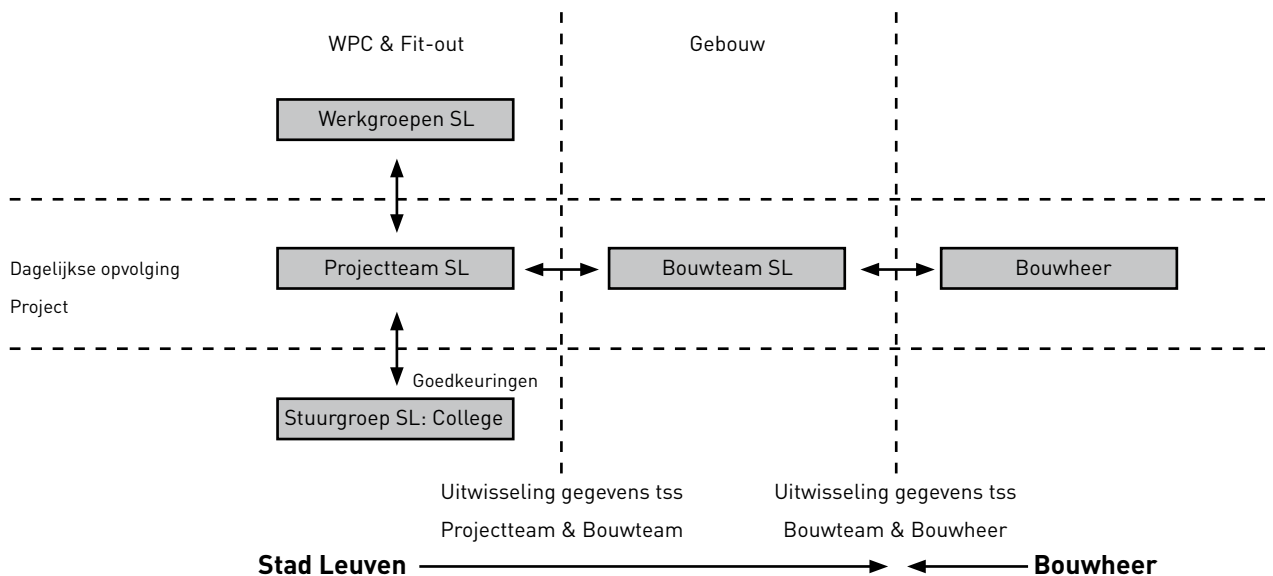
Omdat het historische stadhuis niet bleek te voldoen aan de behoeften, werd begin 2005 geopteerd voor een nieuw modern kantoor gelegen aan het station te Leuven, vlakbij andere belangrijke overheidsorganisaties en partners als de provincie Vlaams-Brabant en de Vlaamse overheid. Het 'stadskantoor' was geboren.

Meteen werd een enorme hefboom gecreëerd voor verandering binnen de stadsdiensten, verandering

in de manier van werken, een veranderde aanpak van dienstverlening, een verandering in de mentaliteit van haar medewerkers.

## 1.2 Aanpak verhuisproject

Om de gehele voorbereiding van de verhuis voor te bereiden, werd de volgende projectstructuur opgezet.



32

FIGUUR 1. Projectstructuur verhuisproject

Alle werkgroepen opsommen zou ons te ver leiden. De werkgroepen die van belang waren voor het onderwerp van dit artikel waren de volgende:

- **Organisatie:** verhuizen is een ideale opportuniteit om de volledige manier van werken en de organisatiestructuur te herzien. Deze werkgroep had als opdracht de processen in kaart te brengen van de organisatie, een nieuwe organisatiestructuur en een aangepaste personeelsformatie uit te werken.
- **Publieke zones:** deze werkgroep had als opdracht een analyse op te maken van de huidige manier van werken, de producten, volumes en tijden en op basis van deze analyse een nieuw concept van dienstverlening uit te werken, samen met de interieurarchitect na te denken over een aan de nieuwe manier van werken aangepaste infrastructuur en de implementatie voor te bereiden.

Voor beide werkgroepen werd beroep gedaan op externe begeleiding van organisatieconsultants.

## 2] MULTIKANAAL EN BURGERGERICHTE DIENSTVERLENING: OP MAAT VAN DE KLANT

### 2.1 Uitgangspunten van de dienstverlening

Een **multikanaal-dienstverlening** speelt in op het feit dat de inwoners zeer divers zijn. Een stad moet er zijn voor alle burgers. Elke burger heeft zijn eigen verwachtingen ten aanzien van de dienstverlening die hij of zij van de stad verwacht, en voorkeuren in de wijze waarop hij of zij met de stad interageert. Deze verwachtingen en voorkeuren hangen niet enkel af van welke burger je treft, ook van het moment waarop je deze treft. Om een geboorteaangifte te doen hebben de trotse papa's een zee van tijd om naar het stadskantoor te komen. Maar wanneer diezelfde papa's een jaar later een reis pas nodig hebben om een professionele trip te

maken naar het buitenland, moet het allemaal snel gaan. En liefst nog elektronisch over het internet, voor zover mogelijk.

Dit zijn de verwachtingen en voorkeuren waar multikanaal-dienstverlening handig op inspeelt. Dit hanteert als principe dat de externe stakeholder zelf moet kunnen beslissen op welke manier – en dus via welk kanaal – hij wil gebruik maken van de dienstverlening van de stad. Hij kan terecht bij een fysiek, een elektronisch of een telefonisch loket. En dit voor een zo ruim mogelijk producten aanbod. Bovendien – en dit is het tweede principe – moet de wijze waarop de dienstverlening verloopt uniform zijn. Zeg maar even snel, even kwalitatief, even bereikbaar en even correct, ongeacht het kanaal.

Voor een organisatie is dit een hele uitdaging. Te meer als je bedenkt dat achter die loketten ook nog een hele backoffice schuilgaat. Kiezen voor multikanaal heeft dus verregaande consequenties op het vlak van de interne organisatie. We denken hierbij ondermeer aan een flexibele(re) inzet van medewerkers, rotatie van medewerkers over loket- en backofficetaken en aanpassing van de organisatiestructuren. Ook op informaticatechnisch vlak betekent multikanaal werken een hele uitdaging. Het proces en in het bijzonder de wisselwerking en data-uitwisseling tussen frontoffice en backoffice dienen gestroomlijnd. Dit betekent vaak investeren in ICT-infrastructuur en nieuwe toepassingen.

We willen de burger tot dienst zijn en we zijn er ons van bewust dat voor veel burgers het aantal interacties met de stad beperkt is. Zeg nu zelf. Wanneer was de laatste keer dat jij een bezoek bracht aan jouw stadskantoor om een nieuwe identiteitskaart te bekomen, een vergunning aan te vragen of informatie te bekomen? We moeten ons bewust zijn van de beperkte ervaring die een burger heeft met de stedelijke organisatie. Dit betekent dat wij als stad nadenken over hoe we onze dienstverlening zo logisch en transparant mogelijk kunnen ter beschikking stellen.

Dit is waar het concept **burgergerichte dienstverlening** in beeld komt. We zorgen ervoor dat de externe stakeholders van de stad kunnen genieten van een op hen gerichte dienstverlening die vraaggericht, proactief en op maat is. We illustreren dit

aan de hand van een voorbeeld. Een inwoner van de stad wenst verbouwwerken te laten uitvoeren. Klassiek zal hij hierbij zelf contact opnemen met een aantal diensten om de nodige formaliteiten in orde te brengen. Hij zal het loket ruimtelijke ordening contacteren voor het aanvragen van een bouwvergunning. Het loket huisvesting helpt hem vervolgens bij het aanvragen van een gevelpremie. Eventueel dient de dienst mobiliteit gecontacteerd te worden om een vergunning voor de inname van het openbaar domein te bekomen. We stellen vast dat de stad haar klantencontacten organiseert vanuit de eigen interne logica. Dit vertaalt zich vaak in specialisatie in veel en vaak kleine diensten, in medewerkers waarvan weinig polyvalentie wordt verwacht, in geografische versnippering van de loketten en een burger die als het ware moet 'shoppen' tussen verschillende diensten.

De dienstverlening afstemmen op de burger betekent nagaan welke de concrete situaties zijn waarin hij in interactie treedt met de stad. Elk van deze situaties leidt tot een aantal producten of diensten van de stad. Door de producten te hergroeperen en de loketten in te richten volgens deze logica bekomt een stadsbestuur een eenvoudige en laagdrempelige dienstverlening op maat. Voor de wijze waarop je de producten indeelt, bestaat geen kant-en-klaar gerecht. Dit kan volgens doelgroep, beleidsdomein, thema of een logische combinatie ervan. Deze vrijheid biedt ruimte aan het stadsbestuur om een aantal klemtonen te leggen.

De dienstverlening dient ook **professioneel, klantvriendelijk, gastvrij en sfeervol** te verlopen. Onderzoek heeft aangetoond dat niet alleen de snelheid van dienstverlening – zeg maar het wachten in de rij – maar ook en in belangrijkere mate de vriendelijkheid, behulpzaamheid en competentie van de medewerker die de burger te woord staat van belang is. Opleiding en kwaliteitszorg dienen dus voortdurend deel uit te maken van het streven naar een klantgerichte dienstverlening.

## 2.2. Impact op de ICT-ondersteuning

Het inrichten van een multikanaal aanbod is een uitdaging voor elke organisatie. 'Achter de schermen' is heel wat werk om de processen in te richten om via verschillende kanalen diensten en pro-

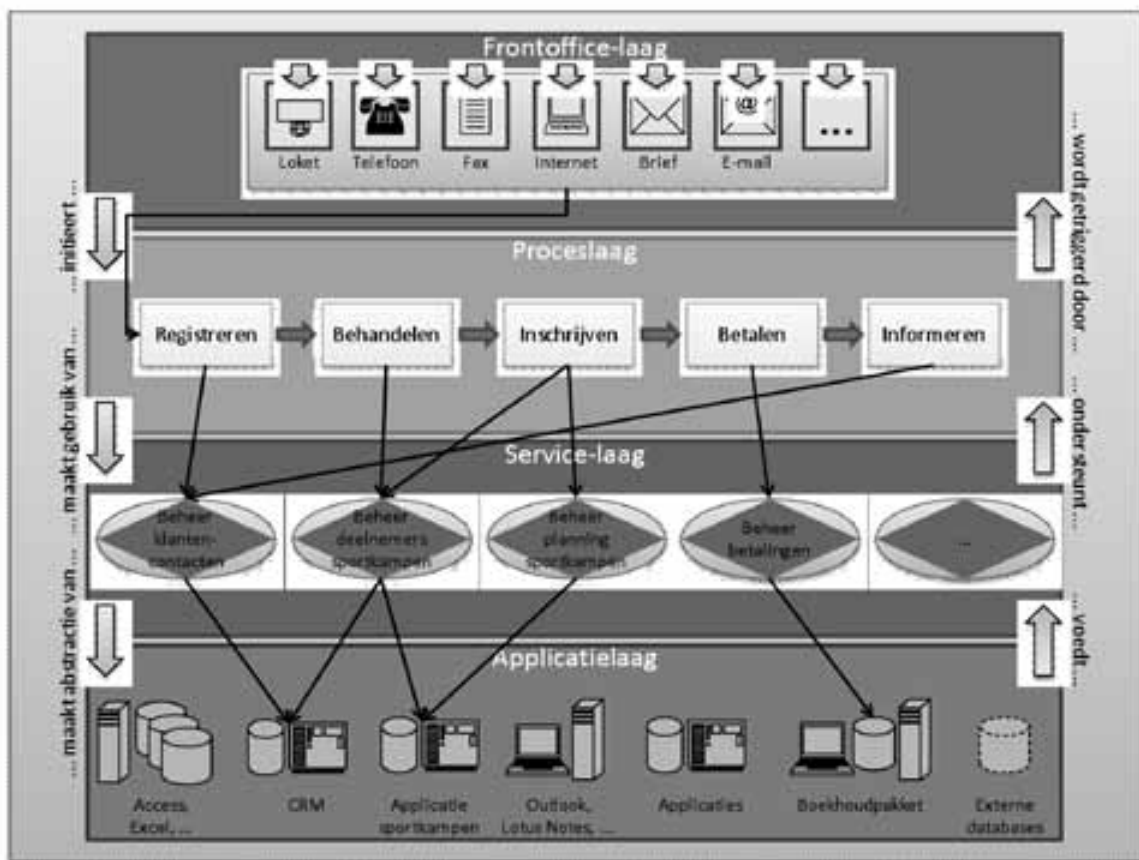
ducten aan te bieden. Bovendien is het van groot belang dat deze kanalen goed op elkaar afgestemd zijn en dat de achterliggende **procesarchitectuur** en ermee veronden **ICT-architectuur** hierop afgestemd is. We verwijzen hierbij naar bijgevoegd schema dat als referentiekader kan gehanteerd worden. Het toont conceptueel de verschillende componenten van deze proces- en ICT-architectuur. We maken dit schema concreet door een voorbeeld in te vullen, namelijk de inschrijving voor een sportkamp.

*tact op te nemen, ofwel door via internet een inschrijving uit te voeren, ofwel door een brief te sturen.*

De **proceslaag** is de laag waarin het proces zelf zich situeert. De verschillende stappen van het proces worden uitgevoerd en maken gebruik van de onderliggende systemen.

*Het inschrijven van het kind voor het sportkamp verloopt volgens vijf processtappen. De registratie van de aanvrager, de behandeling van de aanvraag*

34



FIGUUR 2. Procesarchitectuur en ermee verbonden ICT-architectuur

Dit referentiekader bestaat typisch uit 4 grote blokken: de frontoffice-laag, de proceslaag, de service-laag en de applicatielaag. De **frontoffice-laag** is de laag waarin het proces wordt geïnitieerd. Het is de laag die de rechtstreekse dienstverlening voor de klant bevat. Typisch zal deze dienstverlening gebeuren via verschillende kanalen.

*(beschikbaarheid, prijs ...), de eigenlijke inschrijving en de betaling en de terugkoppeling naar de aanvrager. Elke stap in het proces heeft een aantal applicaties of databanken nodig, waaronder de CRM-applicatie voor de klantgegevens en de statusopvolging, de database sportkampen voor de beschikbaarheden, prijs ... en het boekhoudpakket voor de betalingsgegevens.*

*Een ouder wenst zijn kind in te schrijven voor een sportkamp. Hij kan dit doen door zich naar een fysiek loket te begeven, ofwel door telefonisch con-*

De **service-laag** is de laag tussen het proces en de systemen. Deze laag maakt abstractie van

de onderliggende systemen en databanken en ondersteunt de uitvoering van het proces. In de service-laag worden logische bundels van diensten afgebakend waarvan het proces gebruik kan maken. Hiermee wordt de complexiteit van de onderliggende systemen en databanken afgeschermd van het proces. Op die manier hoeven niet bij elke proceswijziging alle onderliggende systemen en databanken aangepast te worden. Omgekeerd hoeft bij een wijziging in systemen of databases niet het proces gewijzigd te worden, maar enkel de service-component waarvan het proces gebruik maakt. Een voorbeeld hiervan is wanneer beslist wordt een nieuw softwarepakket aan te schaffen.

*In dit voorbeeld identificeren we een service-component 'beheer klantencontacten' die gekoppeld is aan de CRM, een service-component 'beheer deelnemers sportkampen' die informatie haalt uit zowel de applicatie sportkampen als de CRM, een service-component 'beheer planning sportkampen' die een link heeft met de applicatie sportkampen en een service-component 'beheer betalingen' die gelinkt is aan het boekhoudpakket. Deze service-componenten worden opgeroepen wanneer ze nodig zijn, en schermen op hun beurt de complexiteit van de achterliggende systemen af voor het proces.*

De **applicatielaag** is de laag met alle systemen en databases. In deze laag vinden regelmatig wijzigingen plaats. Door deze wijzigingen af te schermen van de proceslaag door middel van de service-laag zorgen we ervoor dat de complexiteit van de onderliggende applicatielaag geen invloed heeft op de uitvoering van het proces.

*Stel in dit voorbeeld dat we bv. overschakelen op een nieuw boekhoudpakket. De service-laag schermt het boekhoudpakket af van het proces, zodat enkel de service-component voor het beheer van de betalingen moet aangepast worden, zonder impact op het proces.*

Bij de uitbouw van de multikanaal-dienstverlening dient bijzondere aandacht uit te gaan naar de afstemming van de verschillende kanalen en naar een uniforme procesafhandeling. Dat betekent ongeacht het kanaal waarmee de klant contact heeft opgenomen met de stad. Deze uniforme afhandeling kunnen we faciliteren door de introductie van

een **midoffice-omgeving** die zich op bovenstaande referentie-architectuur in de proceslaag situeert. Deze midoffice volgt de logische procesflow en fungeert als een generieke verbinding tussen de frontoffice en de backoffice. De midoffice zorgt enerzijds voor een vlotte dossieropvolging, en bevat in elke stap van de afhandeling informatie over de status van het dossier. Speciale aandacht dient hierbij te gaan naar de afstemming tussen de verschillende kanalen. Een uniforme afhandeling impliceert dat een aanvraag via een bepaald kanaal (bv. het web) niet benadeeld wordt ten opzichte van een aanvraag via een ander kanaal (bijvoorbeeld telefoon), tenzij hier expliciet voor gekozen wordt (ontrading van bepaald kanaal). Dergelijke beslissingen hebben implicaties op de functionele en technische vereisten (real-time-verwerking, identificatie ...) van de midoffice-softwarelaag.

### 2.3 Impact op de fysieke dienstverlening

Het inrichten van een vernieuwde frontoffice biedt aan een lokaal bestuur heel wat opportuniteiten. De frontoffice is namelijk een van de uithangsborden van het bestuur. Nieuwe of bestaande bewoners, toeristen, leveranciers, allemaal komen ze wel eens in contact met het lokaal bestuur via de frontoffice. Het is daarom van groot belang deze zo efficiënt en aangenaam mogelijk in te richten.

Bij het ontwerpen van de frontoffice kan een bestuur accenten leggen die aansluiten bij de huisstijl of cultuur van de stad of gemeente. Daarnaast biedt het de mogelijkheid om de klanten zo efficiënt mogelijk te woord te staan. In wat nu volgt lichten we een aantal concepten toe die hiertoe bijdragen.

#### 1.3.1. Onthaal

Het onthaal is het kloppend hart van de frontoffice. Bezoekers worden er verwelkomd, hun vragen worden er beluisterd en indien nodig worden ze doorverwezen naar een van de loketten of naar kantoren in de backoffice. Het is van cruciaal belang dat dit onthaal voldoende onthaalcapaciteit bezit. Problemen met wachtrijen of doorstroming aan het onthaal zijn de meest zichtbare. We wensen te allen tijde te vermijden dat er wachtrijen staan tot letterlijk 'op de straat'.

Naast een voldoende aantal onthaalbediendes, dienen we er ook over te waken dat dit heel stressbestendige en polyvalente medewerkers zijn. **Behulpzaamheid en probleemoplossend vermogen** staan centraal in hun competentievereisten. Ze dienen een goede algemene kennis te hebben van de verschillende diensten en producten die de stad of gemeente aanbiedt. Ze moeten kunnen omgaan met àlle klanten.

Een onthaal heeft vaak verschillende functies. Het kan naast doorverwijzen van klanten naar de frontoffice ook een onthaalfunctie krijgen buiten de openingsuren van de frontoffice. Bezoekers voor de administratieve diensten en het stadsbestuur krijgen een bezoekersbadge en worden begeleid tot bij de ruimte die voorzien is voor hun afspraak. Op deze manier speelt het onthaal een belangrijke rol in de veiligheid in het gebouw. Ze registreren wie aanwezig is met het oog op brandveiligheid en machtigen de toegang tot de gebouwen.

36

Naast enkel doorverwijzen kan het onthaal ook een aantal eenvoudige frontofficetaken uitvoeren. Dit kan gaan van afleveren van producten die klaarliggen voor de klant tot het uitvoeren van een eerste screening om na te gaan of alle benodigde documenten voor het bekomen van een product aanwezig zijn. Hiermee vermijdt men dat een klant onnodig aanschuift in een wachtrij, om dan bij de loketbediende te moeten vaststellen dat hij een verplicht document niet bij zich heeft. Denk maar aan een trouwboekje, een (vervallen) reispas, een medisch attest ...

### 1.3.2. Snelbalies en themabalies

Het aantal producten dat door een openbaar bestuur wordt aangeboden loopt in de honderden. Dit betekent een grote diversiteit van verschillende producten, zowel in thema als complexiteit. Laten we eerst de complexiteit van de producten eens beschouwen aan de hand van twee concrete voorbeelden: het bekomen van een attest van bewijs van woonst en het uitvoeren van een geboorteaangifte. Om een attest van bewijs van woonst te bekomen dient een inwoner zich aan te melden en zich te identificeren. Bij een geboorteaangifte dient vader en/of moeder zich aan te melden met een aantal documenten zoals het attest van de geboorte,

identiteitskaart(en) en eventueel het trouwboekje. Deze documenten worden doorgenomen, de jonge spruit wordt ingeschreven in het bevolkingsregister en de ouders krijgen een aantal documenten.

We zien duidelijk dat de complexiteit en het aantal handelingen bij deze producten sterk uiteenlopend zijn. We kunnen deze redenering doortrekken om te komen tot een opsplitsing van de producten en diensten in wat men soms 'dunne' en 'dikke' producten noemt. **Dunne producten** vragen typisch een beperkte achtergrondkennis van de loketbediende (wettelijke bepalingen) en kunnen veelal afgeleverd worden door het volgen van een standaardprocedure. Om **dikke producten** af te leveren dient de bediende documenten te kunnen interpreteren en indien nodig bijkomende bronnen te raadplegen om tot een juiste en volledige transactie te komen.

Het spreekt voor zich dat het vanuit efficiëntieoogpunt aangewezen is dunne en dikke producten onder te brengen in afzonderlijke loketten. Elk met medewerkers die geschikt zijn om het respectieve productengamma aan te leveren. Zo komen de dunne producten vaak terecht in de snelbalies. Korte transacties van uiteenlopende aard worden uitgevoerd door polyvalente medewerkers. Dikke producten komen terecht in themabalies. Transacties die meer tijd vragen en rond een specifiek thema, beleidsdomein of wettelijk kader handelen worden uitgevoerd door medewerkers die daarin gespecialiseerd zijn.

### 1.3.3. Klantbegeleidingssysteem

In zijn meest eenvoudige vorm kent iedereen dit als het nummertje bij de slager. Daar dient het enkel om iedereen eerlijk zijn beurt te laten afwachten. Een klantbegeleidingssysteem in een frontoffice doet veel meer dan dat. Het zorgt ervoor dat klanten werkelijk begeleid worden naar het voor hen geschikte loket. In functie van het product dat ze nodig hebben zullen ze naar de geschikte zone worden doorverwezen, soms aangeduid met letters A, B, C ... op het uitgereikte ticket, en daar in de wachtrij worden geplaatst volgens het principe **'first come, first served'**.

De wijze waarop de klant zijn ticket bekomt kan ook divers zijn. Ofwel rechtstreeks uit een ticke-

tingautomaat die je in de buurt van het onthaal plaatst. De klant kan dan zelf zijn weg zoeken door de producten op het scherm van de automaat en het benodigde ticket afdrukken. Tevens kunnen klanten een ticket bekomen bij de onthaalmedewerker, die soms beter dan de klant kan inschatten welk product deze nodig heeft. Ten derde kan de klant ook een ticket bekomen bij een loket als zou blijken dat de klant de verkeerde keuze gemaakt heeft en zich dus tevergeefs heeft aangeboden aan een loket. Sommige klantbegeleidingssystemen voorzien de mogelijkheid om in dergelijk geval het nieuwe ticket voorrang te geven op de andere wachtenden. Of toch minstens rekening te houden met de tijdstippen van eerste binnenkomst van de klant in het frontoffice.

Naast het voordeel voor de klant biedt een dergelijk systeem tal van voordelen om de **werking van het frontoffice te monitoren**. Doorlooptijden, wachtrijen, verwerkingstijden en volumes, al deze data worden automatisch geregistreerd en kunnen geaggregeerd worden tot managementinformatie die in staat stelt de organisatie van de frontoffice bij te sturen. Zowel op elk moment tijdens de werking, bijvoorbeeld door het verplaatsen van medewerkers tussen verschillende loketten, als op lange termijn, door producten naar andere loketten te verhuizen.

### 3] EEN PRAKTISCHE LEIDRAAD VOOR HET HERONTWERPEN VAN DE DIENSTVERLENING

In wat volgt geven we een korte beschrijving van een aantal stappen die relevant zijn bij het herontwerpen van de dienstverlening in een lokaal bestuur. Deze stappen werden ook door stad Leuven doorlopen in het kader van hun verhuisbeweging naar het 'Stadskantoor'.

#### 3.1. Opmaken producten- en dienstencatalogoog

De eerste stap is zicht krijgen op de huidige situatie. Uiteraard heeft elk lokaal bestuur zicht op de producten en diensten die ze aanbiedt aan haar burgers. Toch moeten we er rekening mee houden dat – willen we die dienstverlening optimaliseren op het vlak van burgergerichtheid, effectiviteit en

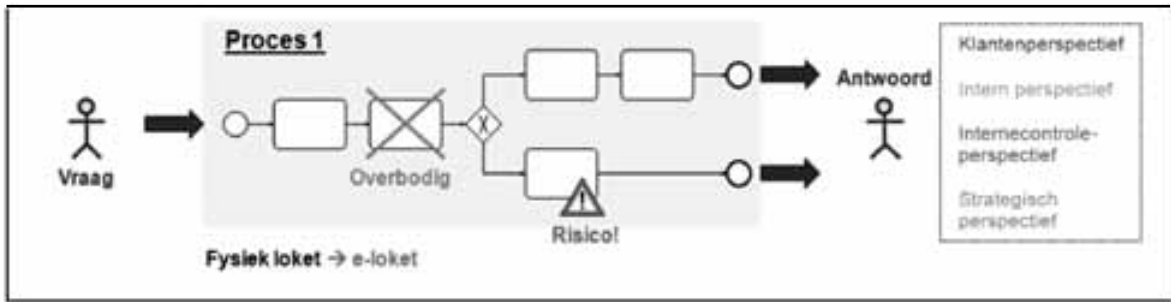
efficiëntie – we heel wat extra informatie nodig hebben. We hebben het hier over aantallen interacties met de burger, de duurtijd en complexiteit van de interacties, de huidige kanalen waarlangs de dienstverlening verloopt, piek- en dalperiodes in het vraagpatroon naar het product, zowel op dag-, week- als jaarbasis. Deze informatie nemen we op in een **producten- en dienstencatalogoog**.

Deze informatie is nodig om te kunnen inschatten welke de toestroom aan bezoekers in de nieuwe in te richten frontoffice zal zijn. Uiteraard wordt het in kaart brengen van bovenstaande gegevens des te belangrijker, naarmate de reikwijdte van de oefening groter wordt. Breng je heel wat loketinteracties samen, dan is het belangrijk te weten welke effecten dit zal hebben. Piekmomenten kunnen elkaar versterken en zo voor problemen met wachtrijen zorgen.

#### 3.2. Uitvoeren van procesanalyses

De producten- en dienstencatalogoog is hét vertrekpunt voor het herontwerpen van de dienstverlening. De onderbouwde catalogoog stelt ons in staat na te denken welke producten samenhangen: een analyse waarbij we telkens vanuit de logica van de burger vertrekken. Uiteraard wordt ook het proces achter het product in kaart gebracht. Dit zijn de verschillende stappen die worden uitgevoerd om het product af te leveren aan de klant. Een praktische aanpak om dit te doen is de proceswandering. Tijdens een **proceswandering** wordt de huidige situatie op de werkvloer geobserveerd en aan een kritische analyse onderworpen.

Optimalisaties van het proces op het vlak van **effectiviteit en efficiëntie** kunnen zich afspelen op verschillende domeinen. Zorgen we er voor dat de klant sneller zijn antwoord krijgt, dan optimaliseren we dit proces vanuit *klantenperspectief*. Vanuit *intern perspectief* kan blijken dat een aantal activiteiten overbodig zijn. Schrappen zal dan tot een verhoogde efficiëntie leiden. Een aantal activiteiten kunnen ook bepaalde risico's inhouden, wat belangrijk is vanuit *perspectief van interne controle*. Tot slot kan ook overwogen worden bij een aantal producten het elektronisch loket te stimuleren. Een keuze vanuit *strategisch perspectief*.



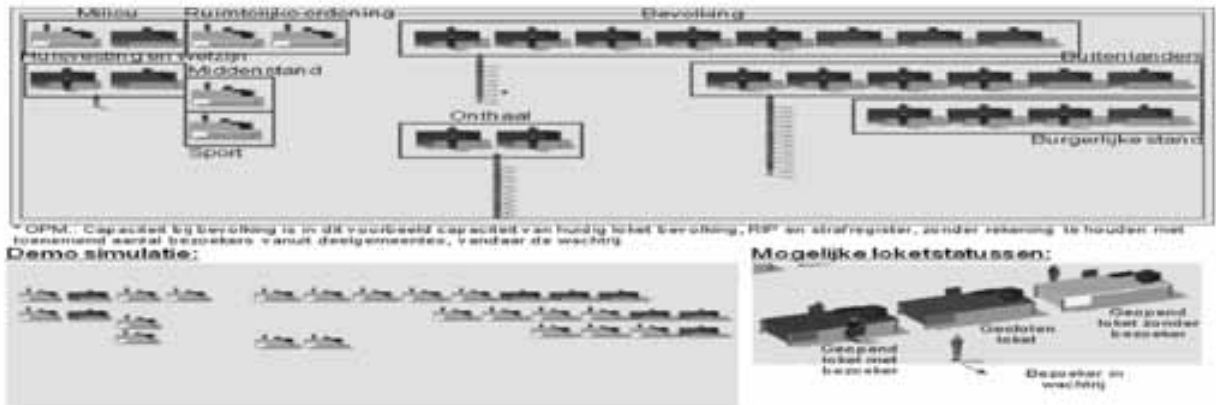
FIGUUR 3. Voorbeelden van procesoptimalisaties op het vlak van effectiviteit en efficiëntie

3.3. Gebruik van simulatietechnieken

Veel industriële ondernemingen maken gebruik van simulatietechnieken om hun processen te simuleren. Simulatietechnieken vertalen een bestaand bedrijfsproces in een model, waarbij de gebeurtenissen die op het reële systeem ingrijpen op dit model worden losgelaten. Men laat het model

gedurende een bepaalde tijd 'lopen' en kijkt welk effect de gebeurtenissen hebben. Dit laat toe om het model te evalueren en ermee te experimenteren door wijzigingen aan te brengen (eenvoudige parameterwijzigingen, een verandering van configuratie of een combinatie van beide) en na te gaan welk effect dit op het model heeft.

38



FIGUUR 4. Voorbeeld van een simulatie van het lokettenconcept voor Stad Leuven

Wie even verder denkt, zal weinig problemen hebben om in het afleveren van een product of dienst aan een loket een industrieel proces te herkennen. De meest geavanceerde simulatiepakketten laten toe de loketprocessen na te bootsen. Dat is belangrijk, willen we ons ervan verzekeren dat we geen ongewenste effecten hebben zoals wachtrijen die de effectiviteit van de dienstverlening in het gedrang brengen. Omgekeerd willen we evenmin loketbedienden die tijdens dalmomenten onderbezet zijn, wat dan weer de efficiëntie niet ten goede komt.

Simulatie laat toe al deze elementen uit de **realiteit na te bootsen in een veilige omgeving** waar we ons nog kunnen permitteren dat scenario's foutlopen. Een kleine aanpassing in een parameter – zoals bijvoorbeeld het aantal medewerkers aan het onthaal – en alles loopt weer vlot. Wees ook op je hoede van de dynamiek van een dergelijk simulatiemodel. Meer onthaalbediendes om een wachtrij aan het onthaal weg te werken, kunnen wachtrijen in de andere loketten veroorzaken. Je hebt immers de kraan 'opgedraaid' aan het begin van het proces!

## 4] IMPLEMENTATIE

### 4.1. Een nieuw functieprofiel

Door het invoeren van onthaalbalie en snelbalie, naast de gespecialiseerde loketten, ontstaat de behoefte aan een nieuw profiel van medewerker. Onthaalmedewerkers en snelbaliemedewerkers hebben andere competenties dan de traditionele loketmedewerkers.

De traditionele loketmedewerkers hebben een meer doorgedreven kennis van de materie waarin zij specialist zijn. Minder ruime maar diepere kennis. De nadruk bij snelbaliemedewerkers en onthaalmedewerkers ligt op polyvalentie, probleemoplossend vermogen en stressbestendigheid. Zij moeten snel en efficiënt de verschillende vragen van zeer diverse aard kunnen afhandelen maar steeds professioneel en klantgericht. Hun kennis is breder maar minder diep. Specialistische vragen moeten doorverwezen worden.

Om deze medewerkers te vinden werd in eerste instantie beroep gedaan op interne mobiliteit. De tekorten werden verder ingevuld door externe aanwerving.

### 4.2. Opleidingsplan

Twee opleidingstrajecten hebben er voor gezorgd dat de medewerkers volledig klaargestoomd werden om vanaf de eerste dag van de opening volledig aan de slag te kunnen in de nieuwe manier van werken. Hierbij was het principe dat zoveel mogelijk input vanuit de medewerkers zelf moest komen teneinde de betrokkenheid en het draagvlak te vergroten.

#### 4.2.1. Traject burgergerichtheid voor alle medewerkers

In voorbereiding van de verhuis naar het stadskantoor, waar voortaan bijna alle loketten gelokaliseerd zijn, werden ook de huisregels voor alle loketmedewerkers op één lijn gebracht. Omdat medewerkers op het terrein vaak beter inschatten wat correct en haalbaar is en omdat medewerkers zich beter aan de afspraken houden als ze deze mee hebben opgesteld, werd een traject burgergericht-

heid opgestart waarbij alle loketmedewerkers de kans kregen om in twee sessies na te denken over regels en afspraken voor burgergericht werken.

De eerste sessie was een brainstormsessie en begon met een ontbijt. Tijdens dit ontbijt werd symbolisch afscheid genomen van de oude manier van werken. Daarna volgde een *walk-think-talk*. De in groepen verdeelde medewerkers bespraken tijdens een wandeling in de stad vragen en stellingen over burgergerichtheid. Na die wandeling werden de vragen, gevoelens en ideeën weergegeven aan de hand van een collage. Op basis hiervan werden een aantal regels en principes uitgewerkt die werden meegenomen naar de tweede sessie.

Deze tweede sessie was een kiessessie waarbij, o.a. aan de hand van uitbeeldingen door beroepsacteurs, gestemd werd over gedragsregels en principes die alle loketmedewerkers zouden gaan toepassen. Gedragsregels zijn bindend, principes kunnen naargelang de situaties wat vrijer geïnterpreteerd worden.

Enkele voorbeelden van principes:

- Om rommel te vermijden, leg je alle gebruiksvorwerpen altijd op hun vaste plaats terug.
- Als je de burger om welke reden ook een dienst of informatie moet weigeren, zoek je mee naar een oplossing die past binnen wat mogelijk is.
- Als de burger aan het loket komt, maak je oogcontact.
- Je mag de burger aanspreken op onbeleefd of storend gedrag.
- Leidinggevenden en loketmedewerkers gaan respectvol met elkaar om.

Enkele voorbeelden van gedragsregels:

- Onderlinge discussies voer je rustig in een aparte ruimte, nooit in de buurt van burgers.
- Het loket gaat open zodra het stadskantoor opengaat: bij openingstijd ben je klaar om de eerste burger te bedienen.

#### 4.2.2. Specifiek opleidingstraject voor snelbalie- en onthaalmedewerkers

Voor deze groep van medewerkers werd daarenboven een apart opleidingstraject uitgewerkt en

dit gedurende vier weken voor de opening van het stadskantoor. Teneinde alle producten te leren kennen die aan de snelbalies en het onthaal verhandeld worden, werd voor elk van deze producten een productfiche opgemaakt. Hierin werd het proces beschreven, werd aangeduid via welke software dit product beheerd werd en welke documenten er dienden ingevuld of afgeleverd te worden. Bij deze productfiches kwamen als bijlage de screenshots van de verschillende benodigde schermen van de te gebruiken applicaties en een voorbeeld van alle mogelijke nodige documenten met de correcte wijze van invulling en interpretatie.

Elke medewerker kreeg de opdracht gedurende twee weken een aantal producten volledig te beschrijven en dit aan de hand van gesprekken met medewerkers van de back-office. Eens ieder van deze medewerkers zijn producten onder de knie had, volgde de uitleg en opleiding aan de collega's en dit gedurende de twee volgende weken. Gedurende deze laatste twee weken kreeg elke medewerker ook ruimschoots de tijd om in het stadskantoor aan de nieuwe loketten reeds volop te oefenen met alle mogelijke applicaties, met het klantbegeleiding- en met het kassasysteem.

#### 4.3. Andere manier van aansturen en werken

Tenslotte werd ook de aansturing grondig gewijzigd. Voortaan is er één directie die de volledige dienstverlening onder zijn hoede heeft. Vanuit deze directie zal het beleid omtrent de dienstverlening verder uitgewerkt worden maar gebeurt ook de aansturing op de vloer van het volledige loketgebeuren.

Dit betekent dat er 'service level agreements' zullen worden afgesloten met alle andere directies omtrent het aantal VTE en het profiel van de aan te leveren medewerkers. Hierbij kan b.v. een afspraak gemaakt worden met de directie ruimtelijke ontwikkeling dat 3 VTE vanuit de directie ruimtelijke ontwikkeling ter beschikking wordt gesteld voor het open houden van de loketten. De effectieve medewerker kan elke dag verschillen maar de afspraak is dat de directeur ruimtelijke ontwikkeling er voor zorgt dat er elke dag 3 goed opgeleide VTE's ter beschikking staan.

Vanuit deze directie zal ook de komende maanden en jaren verder gewerkt aan de volgende stappen in de richting van het CRM-beleid dat de stad Leuven wenst in te voeren. De prioriteit met de verhuis naar het stadskantoor was de uitwerking van de dienstverlening via de loketten. Dankzij de uitgebreide kwantitatieve analyse en het gebruik van simulaties kan nu werk gemaakt worden van de andere kanalen. Zo moet het virtuele kanaal verder uitgewerkt worden waarbij de ambitie moet zijn meer producten volledig elektronisch te laten afhandelen waardoor er minder VTE moet ingezet worden in front- en backoffice. Daarnaast moet ook werk gemaakt worden van de dienstverlening via telefonische contacten.

Bij de uitbouw van deze dienstverlening via diverse kanalen zal de grote uitdaging voor de toekomst liggen in het uitbouwen van de midoffice-omgeving teneinde te kunnen zorgen voor een goede dossieropvolging, de verbinding te kunnen leggen tussen de backoffice en de frontoffice en de verschillende kanalen af te stemmen. Intussen werden hier een aantal eerste stappen gezet naar infrastructuur en worden er in 2010 als piloot een aantal processen van de stad Leuven uitgewerkt.

Daarnaast zal in de toekomst door deze directie werk gemaakt worden in het uitbouwen van het klanteninzicht zodat de diverse processen kunnen geëvalueerd en bijgestuurd worden teneinde een nog meer burgergerichte service aan te bieden.

**Katlijn Perneel** ([katlijn.perneel@leuven.be](mailto:katlijn.perneel@leuven.be)) is adjunct-stadssecretaris bij Stad Leuven en is verantwoordelijk voor de organisatieontwikkeling en het intern beheer van de stadsdiensten. Zij coördineerde het programma van de verhuis van de stadsdiensten naar het stadskantoor.

**Jürgen Foré** ([jurgen.fore@mobius.eu](mailto:jurgen.fore@mobius.eu)) is partner bij MÖBIUS en is onder meer gespecialiseerd in het adviseren van lokale overheden op het vlak van procesoptimalisatie, personeelsplanning, strategievorming en het begeleiden van implementatietrajecten. Hij ondersteunde mee de verhuisbeweging van Stad Leuven naar het Stadskantoor.

**Steven Bauwens** ([steven.bauwens@mobius.eu](mailto:steven.bauwens@mobius.eu)) is senior consultant bij MÖBIUS en is gespecialiseerd in het begeleiden van lokale overheden op het vlak van procesoptimalisatie, personeelsplanning en interne controle. Hij ondersteunde mee de verhuisbeweging van Stad Leuven naar het Stadskantoor.