

DE geboorte VAN HET LNV-loket

“A hell OF A job”

Lex Linsen

Wie denkt dat het LNV-loket de website van het ministerie van Landbouw, Natuurbeheer en Visserij is, heeft alleen de klok horen luiden, stellen Henri Kruit-hof en Edwin Valentijn. Zij weten waar de klepel hangt. Hun opmerkelijkste uitspraak: het ministerie hoeft van het LNV-loket niet wijzer te worden. Hoofdzaak is dat de administratieve last van de boer naar beneden gaat en hij het gevoel krijgt dat het ministerie hem beter bedient. Misschien dat het imago van LNV dan ook wat aantrekt.

Eind vorig jaar hield Bureau Interview NSS in opdracht van LNV een tevredenheidsonderzoek onder de doelgroepen van het ministerie. “Achteraf gezien kunnen we dat beter een ‘ontevredenheidsonderzoek’ noemen,” zegt Henri Kruit-hof, projectdirecteur van LNV-loket. “Onze klanten zijn niet over ons te spreken. Een grote meerderheid zegt bijvoorbeeld dat wij ze voortdurend van het kastje naar de muur sturen. Ons imago is slecht.”

Feyenoord

“Het was een hele toer om het tevredenheidsonderzoek goed in elkaar te steken,” zegt Kruit-hof. “Want wat meet je? Vergelijk het met de waardering voor een voetbalwedstrijd. Als Feyenoord de Uefa-cup verloren had, waren de waarderingscijfers voor de uitzending veel lager geweest dan nu. Maar de uitslag van de wedstrijd heeft natuurlijk weinig te maken met hoe de NOS de wedstrijd op de buis brengt. Zo is het ook bij LNV. Wat meten we bij een tevredenheidsonderzoek? Zijn onze klanten ontevreden over de regelingen of vinden ze dat wij daar beroerd over communiceren? Enfin, we zijn er denk ik redelijk in geslaagd een goed onderzoek te doen.”

Nergens uitsluitel

Maar de uitkomst was om te huilen. Kruit-hof verbaast dat niet. “Ik denk dat we terecht zo’n slechte naam hebben. Kijk maar naar hoe we hier werken. Wij voeren alle regelingen gescheiden van elkaar uit. Dat betekent voor de boer dat hij het ministerie verschillende keren dezelfde informatie moet geven. Als hij een stuk land koopt bijvoorbeeld, moet hij dat bij drie verschillende diensten melden. Hij geeft dus drie keer dezelfde gegevens door. Natuurlijk ergert hem dat, en uiteraard is dat heel inefficiënt van ons. In deze tijd van ver-

regaande automatisering is dat ook helemaal niet nodig.” “Een andere grief is dat nergens binnen LNV alle informatie centraal beschikbaar is. Een melkveeboer die bijvoorbeeld wil weten aan welke eisen zijn bedrijf moet voldoen krijgt nergens in het ministerie volledig uitsluitel. Te schandelijk voor woorden,” vindt Kruit-hof.

In reactie daarop waren er bij LNV ideeën voor een one-stop-shopping-loket. Een dik jaar geleden begon de nieuwe projectgroep ‘LNV-loket’ die uit te werken. In het managementteam zitten, naast directeur Henri Kruit-hof, leidinggevend uit de uitvoerende diensten. Daarnaast leveren de diensten medewerkers die precies weten wat er gecommuni-ceerd moet worden. Verder zijn veel ontwikkelaars en adviseurs uit het ICT-bedrijfsleven ingeschakeld. Voor de ontwikkeling van de huisstijl en het stramien van de site is er een vormgever. “We zijn nu aan het proefdraaien,” zegt Kruit-hof. “Op 17 juni gaan we open.”

Twee dingen

Het LNV-loket wordt de *front office* van de uitvoerende diensten van het ministerie. Twee daarvan nemen bijna negentig procent van de contacten voor hun rekening. Daarom richt het LNV-loket zich in eerste instantie daarop. Het zijn het Bureau Heffingen, dat over de mestwetgeving gaat, en LASER, dat vooral subsidieregelingen uitvoert.

Eén onderdeel van de toekomstige site bestaat al; zij het in bescheiden vorm: het mestloket. Boeren kunnen daar wat formulieren downloaden, maar ze moeten die thuis invullen, ondertekenen en terugsturen. Straks wordt dit onderdeel, uitgebreider, opgenomen in het LNV-loket.

“We willen als ministerie twee dingen bereiken. Allereerst gaan we alle basisgegevens van relaties, percelen en dieren op één plaats bijhouden. De boer hoeft zijn gegevens dan niet telkens opnieuw door te geven, waardoor hij minder administratieve rompslomp krijgt. Daarvoor hebben we de Dienst Basisregistraties opgericht. Verder zal het LNV-loket alle klantcontacten afhandelen en regisseren. Het maakt niet uit of die binnenkomen via de balie, telefoon, post, e-mail of wat dan ook. Niet voor niets praten wij over ‘het’ LNV-loket, want er is er maar één. Dat moet onze service sterk verbeteren.”

De auteur werkt voor Linsen & Partners, Communicatieadviseurs, in Bilthoven.

Figuur 1 - Schermafbeelding van de site van Het LNV-Loket

Kruithof wil uitdrukkelijk kwijt dat het LNV-loket geen verkapte bezuinigingsoperatie is. "We willen meer service bieden en efficiënter werken," zegt hij. "Dat zal wel zijn kosteneffecten hebben, maar daar gaat het niet om. Uiteindelijk willen we een beter imago krijgen bij onze doelgroepen. Ik zeg wel eens: als de Belastingdienst ons niet was vóór geweest, dan was hun slogan 'leuker kunnen we het niet maken, wel makkelijker' een hele goede geweest. Maar we verzinnen wel wat anders."

Even wachten

De omschakeling naar het LNV-loket is een heel complexe, ingewikkelde operatie. "Dat klaren we niet in een vloek en een zucht," aldus Kruithof. "Want let wel, alleen al bij Bureau Heffingen en Laser komen per dag drieduizend telefoontjes binnen. Dan hebben we het nog niet over de andere diensten en de andere communicatiekanalen. In het begin bedienen we alleen de boeren en vissers. Andere doelgroepen, zoals natuurbeschermers en de agro-industrie, moeten nog even wachten."

Hoewel het loket op 17 juni nog niet helemaal is uitgebouwd, vindt Kruithof het antwoord: 'u moet niet bij mij zijn' dan niet meer acceptabel. "We kunnen de klant dan op zijn minst direct goed doorverbinden. Voorlopig ga ik er vanuit dat we in fases de komende vier jaar zover ko-

men dat de eerste persoon zo'n tachtig procent van de binnenkomende vragen meteen kan beantwoorden. *A hell of a job.*"

"Op algemene vragen geeft de contactambtenaar een volledig standaardantwoord. Daarmee bedoel ik dat iedere andere LNV-er hetzelfde zal zeggen. Mocht iemand wat specifiek willen weten, dan kan de ambtenaar tijdens het gesprek op zijn scherm een individueel dossier oproepen, waarin de contactgeschiedenis met de klant staat. Het maakt niet uit via welk kanaal de contacten verliepen, telefonisch, per post, e-mail of wat dan ook; alles staat in dat dossier. Daardoor kan de contactambtenaar de boer direct een toegesneden antwoord geven. Dat vraagt wel van iedere LNV-er dat hij het dossier bijhoudt.

Wat gebeurt er op de website? "In het begin geven we alleen een overzicht van alle regelingen. Die benaderen we vanuit de optiek van de boer, visser of noem maar op. Later geven we ook individueel toegesneden informatie. Uiteindelijk moet het zover komen dat bijvoorbeeld een boer via internet zijn dossier kan inzien en bijhouden," stelt Kruithof.

Het LNV-loket is niet bedoeld voor beleids- en persinformatie. Die categorieën staan op de algemene website van het ministerie en vallen onder de verantwoordelijkheid van de Directie Voorlichting.

Verwachtingen managen

Hoe maken jullie het LNV-loket bekend? "Daar hebben we een heel communicatietraject voor uitgestippeld. Van de lancering op 17 juni maken we met allerlei middelen en via allerlei kanalen een publicitair feestje. Belangrijk is dat we daarbij de verwachtingen van de doelgroep wat temperen. Die mogen in het begin niet te hoog zijn, want we doen niet meteen alles wat we willen gaan doen en bedienen niet direct alle doelgroepen. We bouwen het loket op in een traject van vier jaar. Dus de boodschap in juni is best complex. Het is meer dan 'hallo, hier zijn we met een nieuwe aanpak,' aldus Kruithof.

Bezoekers van de website van het LNV-loket kunnen straks niet bij alle gegevens. De dossiergebonden activiteiten zijn afgeschermd met user- en passwords. Als de klant zelf gegevens invoert moet hij in het begin die achteraf nog schriftelijk bevestigen. Kruithof: "Later kan hij gewoon een elektronische handtekening geven met Public Key Infrastructure (PKI), een systeem dat Binnenlandse Zaken nu opzet. Maar het kan ook zijn dat we met een irisscan of vingerafdruk gaan werken. In ieder geval moet het waterdicht zijn."

De veiligheid van het LNV-loket is natuurlijk cruciaal. Edwin Valentijn, programmamanager van het LNV-loket: "Wij garanderen die door databases met belangrijke en gevoelige gegevens niet direct aan het internet koppelen. Verder maken we de systemen zo dat hun beschikbaarheid groot is, ook bij pieken. Als boeren individuele gegevens doorgeven of transacties doen met het loket dan gebeurt dat in een extra beveiligde omgeving. Dat heeft zijn invloed op onze dienstverlening. Een user-name en een password zijn uiteindelijk niet genoeg om een subsidieaanvraag af te wikkelen. Daarvoor is een elektronische handtekening nodig via PKI."

Hoe zit het met de juridische status van informatie via internet? Wettelijk is niet helemaal duidelijk wat die is. Maar Kruithof en zijn mensen gaan er vanuit dat de informatie over de regelingen keihard is. "Het wordt anders als de regelingen gepopulariseerd zijn en je daar uitdrukkelijk bij vermeldt dat aan de tekst geen rechten ontleend kunnen worden," zegt hij. "E-mail is een verhaal apart. De juridische status daarvan is nog te zwak en moet versterkt worden. Want wij moeten als ministerie natuurlijk geautoriseerde antwoorden kunnen geven."

Afgepaald

Hebben Kruithof en zijn mensen wel eens overwogen het LNV-loket aan andere portal-sites te koppelen? "In principe kan dat. Denk aan gemeenten, waterschappen en productieschappen. Uiteindelijk willen we daar ook naar toe, maar laten we eerst dit maar eens goed op de rails zetten. Daar hebben we onze handen al aan vol. De aansluiting met de EU zoeken we ook nog niet, want als we daaraan beginnen moeten we zoveel afstemmen met het buitenland dat wij nooit van de grond komen. En we willen vooral uit de startblokken. Daarom hebben we een strikt afgepaalde doelstelling." "Een ander punt is dat we rekening moeten houden met de Wet op de Persoonsregistratie. Die stelt dat alleen wij ge-

vens mogen gebruiken die klanten aan ons gegeven hebben. Wij mogen die dan niet doorspelen naar andere partijen."

Virtuele boerderij

In de proeffase is ook de klant bij het LNV-loket betrokken. Kruithof's team heeft toen een gebruikerspanel van boeren samengesteld om te zien hoe het loket bevalt en om suggesties te krijgen om de site te verbeteren.

"Daarnaast praten we met individuele boeren die met eigen initiatieven komen," zegt Kruithof. "Zo steunen we op het moment een melkveehouder uit Noord Holland die een virtuele boerderij wil opzetten. Hij maakt een site met een plaatje van een boerderij waarop de stallen, het land, het erf etcetera staan. Als je dan bijvoorbeeld op de stal klikt, krijg je een overzicht van alle regelingen die op de stallen slaan. Daarna kun je lezen. Zo'n initiatief zien we als een teken dat de sector meedenkt over het loket. Dus dat subsidiëren we graag."

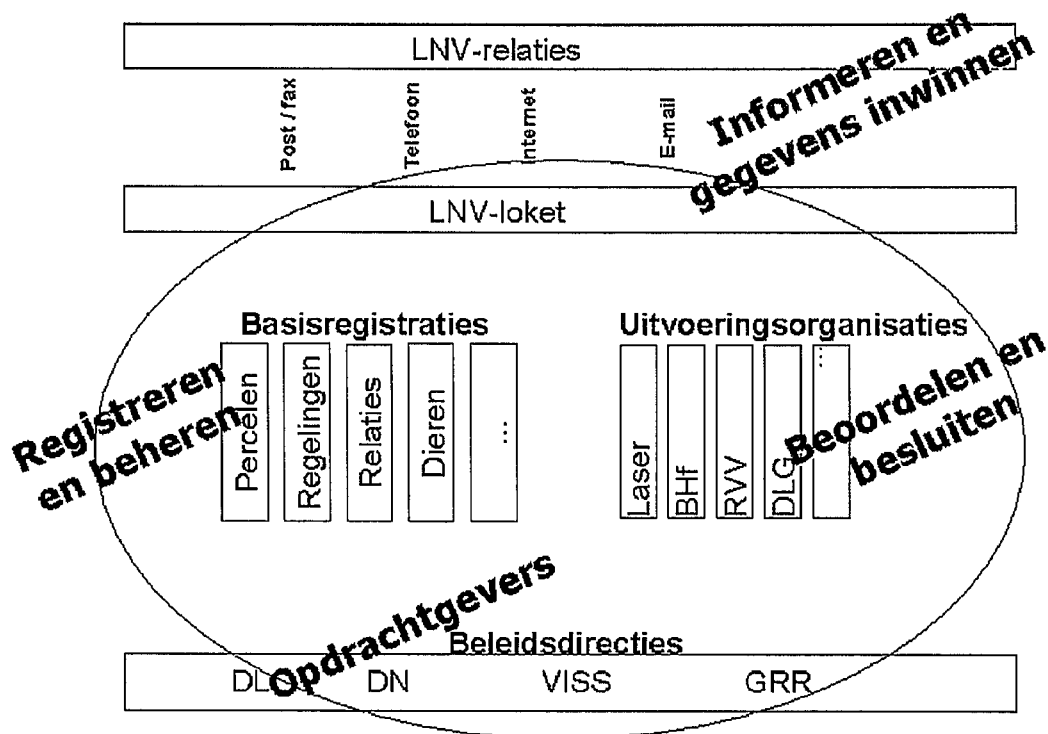
Een belangrijk probleem bij de samenstelling van het gebruikerspanel is dat de leden hoogst 'bederfelijk' zijn. "Een buitenstaander die wij uitnodigen om mee te denken over de gebruikersvriendelijkheid van de site is binnen de kortste keren zó betrokken en geïnformeerd, dat we hem niet meer als een argeloos bezoeker kunnen beschouwen," zegt Kruithof. "Hij is een 'vergaderboer' geworden die de site te goed kent. Dus is hij geen goede referent meer. We moeten dus zorgen dat we de leden van het gebruikerspanel continue verversen."

"Tot nu toe is er één gebruikerspanel geweest. Het zou goed zijn gebruikers ook na de ontwikkeling van het loket regelmatig de site te laten beoordelen. Anders vallen we in slaap, vrees ik. Je ziet te vaak prachtige sites na de lancering helemaal in elkaar zakken. Een gebruikerspanel houdt je wakker."

Kosten niet doorslaggevend

Het ministerie is qua hard- en software sterk gestandaardiseerd. Daarom sluiten Edwin Valentijn en zijn mensen daar naadloos bij aan, evenals op de rekencentra van LNV en Agronet, het landelijk netwerk van het ministerie en aanspalende clubs. "We gebruiken standaardpakketten en bouwen zo weinig mogelijk zelf. Als uitgangspunt hebben we Oracle-software, met name Oracle Portal voor het intranet, de internetsite en het LNV-loket. Vóór 17 juni moet alles daarin zijn omgezet. Tot nu toe zijn we nog geen cruciale beperkingen in het pakket tegengekomen," aldus Valentijn. "De software die we gebruiken voor het contact tussen het LNV-loket en de *back office* —de *middleware*— moeten we nog kiezen. Hetzelfde geldt voor de software waarmee we de internetsite straks gaan beheren."

Kruithof heeft geen idee wat uiteindelijk de ontwikkelkosten van het LNV-loket zullen zijn. "Op 17 juni hebben we een huis met een paar meubels. De komende vier jaar richten we dat verder in. De geest is hier dat het loket er gewoon moet komen. De hele top is sterk doordrongen van het belang daarvan. Er is geen weerstand en qua kosten geen limiet. Grof geschat waren de ontwikkelkosten in 2001 ruim twee miljoen euro. Dit jaar wordt dat naar verwachting 3,6 miljoen en daarna gemiddeld circa drie tot vier miljoen euro per jaar."



Figuur 2 – Het LNV-loket in de organisatiestructuur van LNV

De twee LNV-ers hebben geen idee wat na de genoemde vier jaar de 'gewone' beheerskosten van het loket zullen zijn. "Dat is niet te zeggen," zegt Kruithof "Doorgaans kosten onderhoud en de bijbehorende organisatieverandering veel meer dan het ontwikkelen van een site. Maar ik zei al, de kosten zijn niet zo'n item. Het moet gewoon gebeuren."

Dichtslibben of niet

Na 17 juni breidt het ontwikkelteam het loket uit naar de andere diensten van LNV en naar de andere doelgroepen. Verder komt het e-mail-kanaal erbij. Maar daar moet het eerst het een en ander voor gebeuren. "Als alle mails straks ongestructureerd op één plaats binnenkomen, slijt onze organisatie binnen de kortste keren dicht," zegt Kruithof.

"Op een of andere manier moeten we de e-mailstroom eerst categoriseren," vervolgt hij. "Dat doet de zender straks zelf. Hij vult eerst een formulier in met vaste keuzerubrieken. Zo komt zijn vraag niet alleen direct bij de juiste ambtenaar terecht, maar kunnen we ook op standaardvragen snel reageren met standaardantwoorden. Verder is categoriseren nodig om het contact te kunnen archiveren in het dossier van de klant. Want mocht hij later het ministerie op een andere manier dan via e-mail benaderen, bijvoorbeeld telefonisch, dan kan de contactambtenaar op zijn scherm zien wat wij eerder hebben gezegd of geschreven."

Reorganisatie zonder weerga

Leuk is dat, zo'n loket ontwikkelen. Maar let op, daarna begint het echte werk pas. Het loket moet zich bewijzen, en elke dag bijgewerkt worden. Wie stuurt dan bij en bepaalt welke informatie op de site komt?

Kruithof: "De uitvoerende diensten zijn verantwoordelijk voor de informatie, maar de contentmanager, die nog aan-

gesteld moet worden, bepaalt hoe het loket die presenteert en hoe het de reacties van klanten verwerkt. Mochten uitvoerende dienst en contentmanager een conflict krijgen, bijvoorbeeld over de wenselijkheid van bepaalde informatie, dan beslist het hogere niveau daarover: de secretaris-generaal."

Het LNV-loket zal grote gevolgen hebben voor LNV. Nu ontwikkelt het projectteam het nog aan de zijlijn, maar vanaf september dit jaar komt er binnen het ministerie een nieuwe dienst: 'Het LNV-Loket'. Het is niet alleen het *front office* van het ministerie, dat de eerste contacten met klanten afhandelt. Het moet ook het loket doorontwikkelen en onderhouden. Het opereert als opdrachtnemer, en de uitvoerende diensten zijn opdrachtgevers.

"Door het LNV-loket schermen we voor klanten uiteindelijk de *back office* grotendeels af," zegt Kruithof. "Nog maar twintig procent dringt door. De uitvoerende diensten raken dus de meeste klantcontacten kwijt."

Ongetwijfeld leidt dat tot een reorganisatie die zijn weerga niet kent bij LNV, stelt hij. "Ga maar na. Als registratie van basisgegevens en klantcontacten grotendeels wegvallen bij de uitvoerende diensten, praat je over een zeer grote ingreep in de werkprocessen daar. Die moeten we dus vernieuwen."

"Dat doen niet wij van het LNV-loket, maar een speciaal opgerichte projectdirectie 'Vernieuwing Werkprocessen'. De weerstanden zitten niet zozeer op MT-niveau van de uitvoerende diensten, maar op lagere niveaus. De mensen voelen zich onzeker en willen het contact met de klant niet kwijt."

Het moge duidelijk zijn, de lancering van het LNV-loket op 17 juni is pas het begin van een grote operatie met een lange organisatorische nasleep. Dat zal de mensen bij het ministerie veel inspanning kosten. Maar zoals Kruithof aan het begin al zei: hoofdzaak is dat de boer er straks op vooruit gaat. Hopelijk lukt dat met het imago van LNV dan ook.