

# Ontwikkelmodel regionaal loket

Inrichten van een regionaal loket  
op basis van het DOR-model



**Een regionaal loket of informatiepunt op de onderwijsarbeidsmarkt helpt**

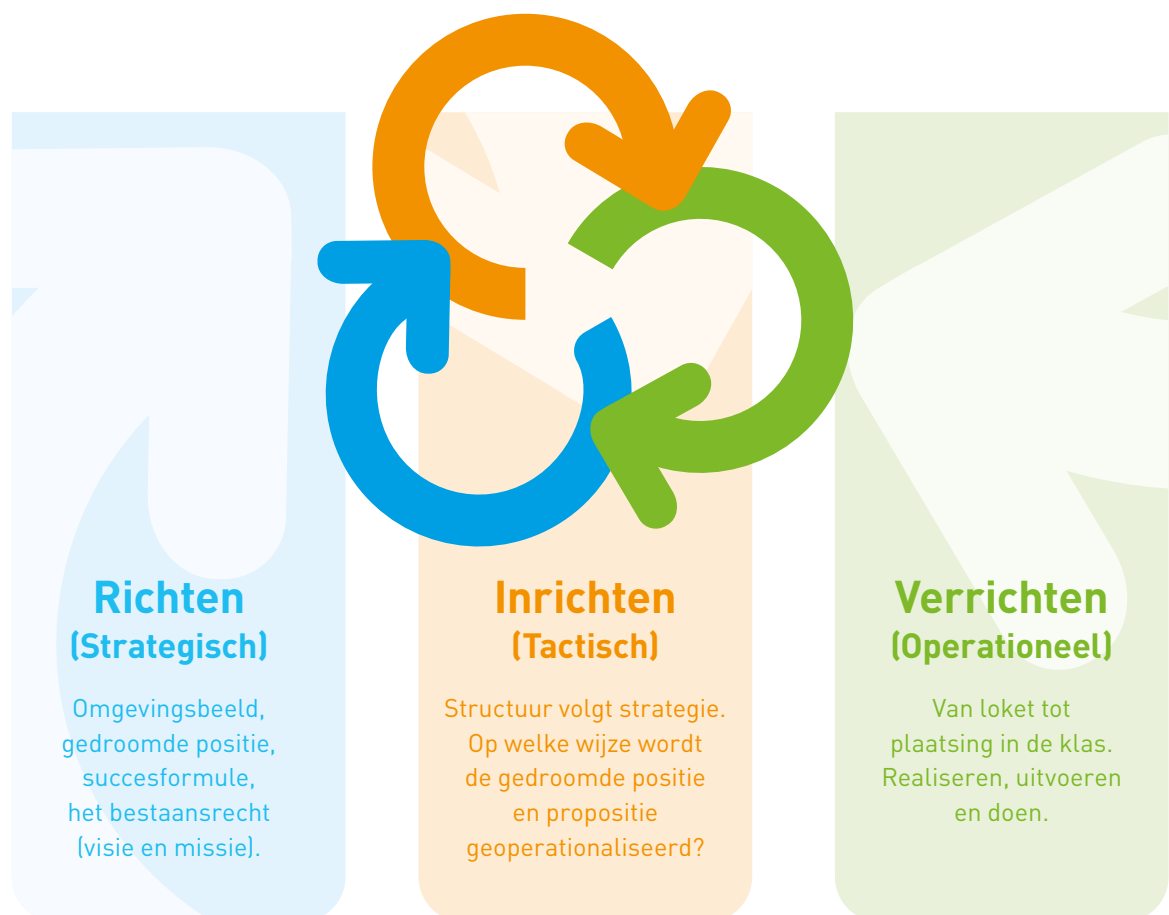
**geïnteresseerden, die in het onderwijs willen werken, verder op weg in de regio.**

**Hoe richt je, via de denklijn van richten, inrichten en verrichten, een regionaal loket  
in, hoe beschrijf je dit en hoe vindt de evaluatie plaats?**

## **DOR-model:**

Het DOR-model biedt een handvat om naar een organisatie te kijken en de mechanismen die hierin plaatsvinden te evalueren en te verbeteren. In dit model, geïntroduceerd door Léon de Caluwé, Rudy Kor, Mathieu Weggeman en Gert Wijnen, staan de drie hoofdprocessen die zich in een organisatie afspelen centraal: Doelen stellen, Organiseren en Realiseren. Daarbij is het goed te bedenken dat een model slechts een vereenvoudigde weergave is van de complexe werkelijkheid.

## **Inrichten van een regionaal loket op basis van het DOR-model:**

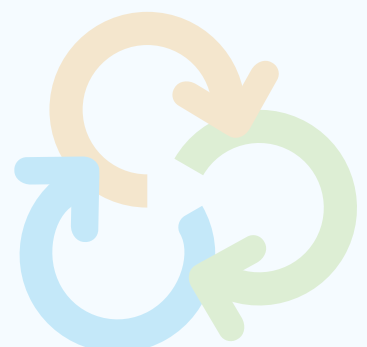


# Richten (Strategisch)

Omgevingsbeeld, gedroomde positie, succesformule, het bestaansrecht (visie en missie).

## Vragen om te beantwoorden kunnen zijn:

- Waartoe dient het loket? Wat is het doel? Dient het voor informatievoorziening of ook als vacaturesite/-loket of als een regionaal mobiliteitscentrum (als interne dienstverlening voor de samenwerkende besturen/scholen)?
- Is er een haalbaarheidsstudie voorafgegaan en met welk resultaat?
- Welke zakelijke rechtvaardiging van het regionaal loket zien we voor ons en welke behoefte vervult het loket?
- Welk verdienmodel voor en na de subsidieverstrekking zien we voor ons?
- Welke regionale stakeholders en partners zijn nodig om het loket op de 'regionale kaart' te zetten?
- Van welke stakeholders (buiten het onderwijs) kunnen we leren (bijvoorbeeld loket zorg/provincie e.d.)?
- Met welke regionale partijen wordt samengewerkt, met welke niet? Op welke gronden komt samenwerking en verdeling van werkzaamheden tot stand?
- Op welke wijze vindt de (financiële) borging plaats?
- Wat is de relevante 'werkomgeving' voor het loket? Wat doet het loket, voor wie doet zij dat (en wat doet het loket juist niet)?
- Waarom en wat wil het loket bereiken en voor wie?
- Welke diensten en/of producten biedt het loket aan?
- Op welke producten/diensten zitten de regio en de samenwerkingspartners te wachten?
- Welke regionale en landelijke trends en ontwikkelingen op de onderwijsarbeidsmarkt zijn van belang?
- Wat zijn de lange termijnambities van het loket? Waar wil de organisatie van het loket (op termijn) staan? Wat wil het loket bereiken op de regionale arbeidsmarkt?
- Welke producten of diensten wil het loket, los van de basis, nog meer aanbieden? Waarom?
- Waar geloven de regionale stakeholders en samenwerkingspartners in? Zien zij nut en noodzaak van de loketfunctie?
- Wat 'moeten' partners doen om opbrengst mogelijk te maken? Wie 'moet' wat doen daarbij en waarom zouden ze het doen? En welke informatie heeft wie wanneer nodig?
- Kunnen we denken in termen van efficiency (samenwerken is efficiënter) of juist in termen van effectiviteit (het gaat erom iets anders aan diensten te leveren).
- Wat is de gedroomde positie en propositie ten opzichte van de regio en de samenwerkingspartners? Waar wil het loket echt waarde toevoegen?
- Wat is de opvatting over het loket: Wat moet het kunnen uitvoeren en wat niet? Wat is daarbij de scope (en niet)?
- Wat is het onderscheidend vermogen en/of wat zijn de voordelen om het regionaal te organiseren in plaats van op school-/bestuursniveau?
- Wordt de keuze gemaakt voor alleen een po, vo/mbo-loket of wordt de keuze gemaakt het gelijk samen (over)/voor meerdere sectoren (heen) te organiseren?
- Analyse/verkenning van de omgeving: Wat doen (andere) regionale en/of landelijke spelers en/of stakeholders?
  - Op welke wijze?
  - Is er overlap zichtbaar en zo ja, op welk onderdeel?
  - Wat doet het eigen loket zelf binnen de context?
  - Hoe is verhouding loket t.o.v. de regio en/of landelijk?
- Werkt het loket samen met commerciële marktpartijen of niet en vanuit welke legitimering?



# Inrichten (Tactisch)

Structuur volgt strategie. Op welke wijze wordt de gedroomde positie en propositie geoperationaliseerd?

## Vragen om te beantwoorden kunnen zijn:

- Hoe ziet het organisatieontwerp of -model eruit voor het waarmaken van uw ambities?
- Zijn de doelen te bereiken via bestaande organisatievormen of structuren zoals een regionaal transfer- of mobiliteitscentrum (RTC of RMC)?
- Is integratie mogelijk? Wat is nodig om dit te bereiken? En waarom juist niet via deze bestaande organisatievorm? Denk daarnaast ook aan andere bestaande organisatievormen als stafbureaus van roc's, regionale opleidingsscholen, netwerken van samen opleiden en professionaliseren (SO&P). Willen zij hun scope verbreden door een deel van het informatiepunt te 'bezetten' of bepaalde diensten daar te realiseren?
- Hoe wordt ervoor gezorgd dat -in deze fase- de werkprocessen in onderlinge samenhang centraal staan en blijven staan?
- Hoe wordt ervoor gezorgd dat meerdere disciplines, bijvoorbeeld HR en marketing & communicatie, bij de uitwerking betrokken zijn en blijven?
- Met de schaarste op de arbeidsmarkt werken traditionele werving- en selectieprocessen in de huidige tijdsgeest minder effectief. Welke recruitmentprocessen zijn vanuit andere organisaties binnen en buiten het onderwijs over te nemen? Kijk daarbij ook naar de reeds bestaande regionale loketten op de onderwijsarbeidsmarkt. Wat maakt dergelijke trajecten succesvol?
- Hoe ziet de optimale werknemersreis (employee journey) er regionaal uit? Is daarbij aandacht voor het perspectief van de werknemer, en voor studie- en masterkiesers en wat zijn de belangrijkste contact- en beslismomenten (zogenaamde touchpoints)? Zijn deze voldoende in kaart (gebracht) en waar verdient de Pirate Funnel<sup>1</sup> voor de werknemersreis aandacht?
- Wat is nodig om te zorgen dat bij het organiseren van het proces de belofte (en gedroomde positie) die het loket als ambitie heeft uitgesproken het vertrekpunt is voor de gehele werknemersreis en in elk contactmoment met de potentiële medewerker deze daarin positief wordt bevestigd?
- Hoe maakt het loket 'binnen' waar wat het 'buiten' belooft? Begin binnen. Zijn eerst alle bestaande stakeholders en samenwerkingspartners meegenomen in de plannen en is voor interne uitlijning gezorgd?
- Het loket kan in haar uitingen nog zo'n mooie belofte aan potentiële medewerkers formuleren, maar deze belofte is niets waard als deze niet waargemaakt wordt. Op welke wijze wordt dit basisproces van de belofte nakomen geborgd en gewaarborgd?
- Waar stopt de rol van het loket en op welk punt wordt de regio, respectievelijk de individuele school, of het bestuur betrokken? Op welke wijze vindt terugkoppeling over en weer plaats?
- Wat de rol is van het loket en welke rol vervullen de scholen/samenwerkingspartners in de keten? Benader de samenwerkende scholen als een vijfsterrenhotel, de potentiële medewerkers zijn de gasten. Wat is de ultieme gastenbehandeling voor een optimale klantervaring?
- Controleer regelmatig vanuit de geformuleerde visie en missie de scope van de aangeboden producten/diensten. Hoe ver gaat de aangeboden dienstverlening? Ook vijfsterrenhotels hebben hun scope vastgesteld (het blijft een hotel!).
- Wat moeten de kerncompetenties van het loket zijn om uitvoering te geven aan de uitgesproken doelstellingen van het loket?
- Met welke systemen en personele inzet en tegen welke kosten kunnen deze doelstellingen bereikt worden?
- Welke processen zijn digitaal uit te voeren en bij welke stappen komt juist meer menskracht kijken? Is het loket daarnaast fysiek te bezoeken of alleen benaderbaar via digitale media en contact?
- Stel kritieke prestatie-indicatoren (KPI's en PI's) vast; welke opbrengsten moeten gerealiseerd worden, zowel in kwantitatieve maar ook in kwalitatieve zin? Richt een proces in waar onderzoek onder stakeholders wordt gedaan op de geformuleerde indicatoren.

<sup>1</sup> De Pirate Funnel is een model om een bedrijf of proces in stukken te knippen en om te zien waarop gefocust moet worden om verbeteringen door te voeren. De pirate funnel bestaat uit 5 stappen: Acquisition, Activation, Retention, Referral en Revenue. De eerste letters van deze stappen vormen samen het woord AARRR, een gevleugelde uitspraak onder piraten. Daar komt vervolgens ook de naam vandaan.

# Verrichten (Operationeel)

Van loket tot plaatsing in de klas. Realiseren, uitvoeren en doen.

## Vragen om te beantwoorden kunnen zijn:

- Wordt de PDCA-cyclus (Plan, Do, Check, Act) toegepast?
- Hoe worden de processen gemonitord en wordt steeds de 'toegevoegde waarde' van het loket aangetoond? En op welke wijze worden de opbrengsten van de diensten/producten versus de kosten gemonitord?
- Hoe verloopt de uitwerking procesmatig? Sluit die aan bij de werknemersreis en waar zijn optimalisaties in de Pirate Funnel te realiseren?
- Onderdelen daarbij kunnen zijn: betrek mij, laat me oriënteren, verstrek nadere informatie, vertel me hoe het zit, zorg dat ik keuzeprocessen onderga, adviseer mij, steun mij en geef nazorg. Op alle zogenaamde contactmomenten moet de beleving van de potentiële werknemers optimaal zijn en een goede indruk achterlaten. Zijn deze onderdelen voldoende gewaarborgd en waar is eventueel verbetering noodzakelijk?
- Hoe wordt ervoor gezorgd dat steeds 'ontdekt' wordt waar de potentiële werknemersreis en ervaring kan worden verbeterd? Dit helpt diverse disciplines om prioriteiten te bepalen en processen te optimaliseren.
- Voor elke doelgroep is een andere werknemersreis van toepassing. Hoe worden de registratiesystemen ingericht (door bijvoorbeeld kwantitatief- en kwalitatief monitoringsonderzoek te doen), vanaf de interesse voor het onderwijs tot en met plaatsing in de klas/schoolorganisatie?  
Bijvoorbeeld: Eerste carrière leraren doorlopen een ander oriëntatieproces dan de tweede carrière leraar. Idem voor studie- en masterkiezers. Zijn optimalisaties van dergelijke trajecten verder toegepast?
- Hoe faciliteert het loket voor deze individuen de juiste ja of de juiste nee? Zijn voldoende voorspellers (bootcamps, oriëntatietrajecten, meeloop- en stage- introductiedagen etc.) georganiseerd in het traject van oriëntatie, motivatie, matching tot en met plaatsing in de klas (en daarmee het keuzeprocessen)? Bedenk dat beide keuzes (een ja of nee) goed zijn om uitval in het traject en de latere uitvoering van het beroep te voorkomen.
- Hoe wordt het coördinatiemechanisme verder uitgewerkt? Welke werkprocessen zijn verder te standaardiseren en welke kennis en vaardigheden zijn nodig om maatwerk te kunnen leveren? Op welke wijze wordt daar de fte-inzet op afgezet tegen de beschikbare middelen?
- En bij inzet van ict-systemen: Op welke wijze wordt het pakket van eisen in volgorde van prioriteit afgestemd, zodat aan de belangrijkste eisen in eerste instantie wordt voldaan? Suggestie: Pas bij het ontwikkelen van een digitaal loket de MoSCoW-methode toe. Dit is een methode om prioriteiten te stellen middels Must have's, Should have's, Could have's en Would have's.



## Denkkaders

**Aanpassen aan de ontwikkelingsfasen:** De regio's verkeren in verschillende ontwikkelingsfasen; van een start/verkenning-, planvormings-, uitvoeringsfase tot de fase van volwassenheid. Geadviseerd wordt bij het opzetten van een regionaal loket of informatiepunt op de onderwijsarbeidsmarkt en de evaluatie hieromtrent deze uitwerking dan ook stap voor stap te laten plaatsvinden, rekening houdend met deze fasen en telkens ijkpunten vast te stellen voor de doorontwikkeling.

**Toepassen van organisatienetwerken:** Bij de regionale aanpak personeelstekorten zien we dat meer en meer de focus van samenwerken en organiseren binnen netwerken centraal wordt gesteld. Dit denkkader wordt geadviseerd toe te passen bij het nadenken over de vormgeving en de verdere doorontwikkeling van een regionaal loket of informatiepunt. Dit is nadrukkelijk anders dan één plus één is drie, maar denken in andere opbrengsten die afzonderlijke partners door de complexiteit van de vraag niet zelfstandig kunnen realiseren maar waar de markt of de omgeving wel behoefte aan heeft.

**Iteratieve aanpak en learning by doing:** Los van voorgestelde structuurmatige aanpak kan de praktijk ook anders uitpakken dan van tevoren bedacht door 'learning by doing'; Van start gaan en gedurende de rit bijsturen is een andere methode. Niet alle ontwerp- en uitwerkingsvragen hoeven op voorhand beantwoord te zijn. Op deze wijze ontstaat er in ieder geval beweging in het proces om tot realisatie van een regionaal loket of informatiepunt op de onderwijsarbeidsmarkt te komen. Waak bij deze aanpak er wel voor dat het eindresultaat niet in gevaar komt. Duidelijke doelen stellen, focus aanbrengen en evaluatief terug- en vervolgens vooruitkijken voorkomt dit.

## Meer inspiratie, kennis en achtergrond opdoen?

- **Organisatienetwerken, de organisatievorm van de toekomst.**  
Patrick Kenis, Bart Cambré, ISBN 9789463371643
- **Ondernemen binnen de onderneming, essenties van organisaties.**  
Mathieu Weggeman, Gerard Wijnen, ISBN 9789014070766
- **Essenties van organiseren, managen en veranderen.**  
Léon de Caluwé, ISBN 9789055942473
- **De employee journey. Creëer een optimale employee experience.**  
Sascha Becker, Wenda Bolink, ISBN 9789491757693
- **Handreiking regionale samenwerking op personeelsgebied.**  
Voion, [Handreiking](#), in eigen beheer

Voion, herziene uitgave maart 2022

Deze uitgave is in samenspraak met enkele projectleiders van de RAP-regio's tot stand gekomen.



## VOION

Het voortgezet onderwijs: een aantrekkelijke werkomgeving waar iedereen duurzaam, enthousiast en veilig kan werken! Dat is waar Voion, in samenwerking met scholen, de VO-raad en vakbonden, aan wil bijdragen. We initiëren onderzoek en delen kennis over de onderwijsarbeidsmarkt en veilig en vitaal werken. We inspireren met praktijkverhalen en ontwikkelen instrumenten en handreikingen die toepasbaar zijn voor de hele sector. Samen werken we aan het beste onderwijs.

