

De loketfunctie van de overheid: menselijk en toegankelijk

7 november 2022

Inleiding

In de MCU van 3 juni 2022 is gesproken over de menselijke maat als uitgangspunt voor het hele palet van publieke dienstverlening door de overheid. In dit kader wordt ook gesproken over de loketfunctie van de overheid en over één loket voor burgers en ondernemers die het in sommige gevallen niet zelf lukt om zaken te doen met de overheid. Het Regeerakkoord 2021–2024 stelt hierover: ‘We willen dat mensen altijd persoonlijk in contact kunnen komen met de overheid, bijvoorbeeld via een loket waar mensen terecht kunnen met vragen, en essentiële voorzieningen zoveel mogelijk behouden blijven.’ Belangrijk en prioritair is dat deze loketfunctie bij alle overheden goed inhoud krijgt. Dat geldt in het bijzonder bij samenloop, als burgers of ondernemers te maken hebben met meerdere overheden.

Een gedeeld begrip van de loketfunctie voor publieke dienstverlening is hiervoor van belang. Deze notitie biedt hiervoor een uitwerking. Daarnaast biedt de notitie een globaal overzicht van lopende initiatieven. De opbouw van deze notitie is als volgt. Paragraaf 1 biedt een analyse die de noodzaak te werken aan de loketfunctie van de overheid onderbouwt. Paragraaf 2 beschrijft wat met de term loketfunctie van de overheid wordt bedoeld en welke functionaliteiten hieronder kunnen worden verstaan. Paragraaf 3 biedt een overzicht van reeds bestaande initiatieven en activiteiten om de loketfunctie vorm te geven. De notitie sluit af met een aanzet tot een ontwikkelagenda om de loketfunctie in de komende jaren verder invulling te geven (paragraaf 4).

Opzet bespreking notitie loketfunctie van de overheid in de MCU van 15 november 2022:

1. Inleiding en toelichting door de verantwoordelijk bewindspersonen: de staatssecretaris voor Koninkrijksrelaties en Digitalisering en de minister voor Armoedebeleid, Participatie en Pensioenen.
Opdrachtgever vanuit WAU-spoor Toekomstbestendige Dienstverlening: Arne van Hout

2. Reflectie op de inhoudelijke invulling van loketfunctie van de overheid en publieke dienstverleners:

De loketfunctie is een overkoepelend overzicht en een logische ontsluiting van alle overheidsdiensten, zodat burgers en ondernemers makkelijk hun weg kunnen vinden en hun zaken met de overheid kunnen regelen. De loketfunctie kent drie functionaliteiten: gestandaardiseerde dienstverlening, goed de weg wijzen en de helpende hand bieden. Bij samenloop nemen dienstverleners de coördinatie van dienstverlening op zich en wentelen deze niet af op de burger of ondernemer.

3. Reflectie op de volgende knelpunten:

- (Wettelijke) beperkingen voor gegevensuitwisseling tussen overheidsorganisaties, wat een adequate werking van de loketfunctie van de overheid belemmert.
- De doorwerking van complexe wet- en regelgeving voor de inrichting van dienstverlening.
- Onvoldoende urgentie tot ketensamenwerking in de dienstverlening als meerdere overheidsorganisaties betrokken zijn.
- De opgave voor overheidsdienstverleners om te schakelen tussen gestandaardiseerde dienstverlening en dienstverlening op maat.

4. Instemming met de 5 actielijnen voor de ontwikkelagenda van de loketfunctie.

1. Aanleiding: behoefte aan integrale dienstverlening

In opdracht van het Programma 1 Loket van Werk aan Uitvoering is onderzoek¹ uitgevoerd naar hoe burgers en overheidsmedewerkers denken over de loketfunctie van de overheid, in situaties waarbij een burger met meerdere overheidsorganisaties te maken heeft. Het onderzoek wijst uit dat de wijze waarop de dienstverlening van de overheid is georganiseerd niet altijd aansluit bij de behoeften van zowel burgers als overheidsmedewerkers. Onderstaand volgt een samenvatting van de belangrijkste knelpunten zoals deze in het onderzoek naar voren komen:

De behoefte van burgers en overheidsmedewerkers...	... en de huidige organisatie van overheidsdienstverlening
<p>Behoeft e aan integrale dienstverlening In een complexe situatie hebben burgers behoefte aan een organisatie-overstijgende vorm van contact met de overheid. Zij moeten in de huidige situatie hun (vaak emotionele) verhaal vaak opnieuw vertellen bij elke ingang die zij vinden. Zij hebben behoefte aan overzicht en samenhang in dienstverlening.</p>	<p>Iedere organisatie kent eigen dienstverlening Dienstverlening van overheidsorganisaties is veelal opgezet vanuit de eigen specifieke dienstverlening. Bij elke nieuwe dienst is nieuwe dienstverlening ontstaan. Een 'volgsysteem' dat burgers én overheidsmedewerkers zicht geeft op de stand van zaken in het proces en in welke organisaties betrokken zijn, ontbreekt.</p>
<p>Behoeft e gegevens te kunnen delen wanneer gewenst Burgers geven aan dat zij zelf willen bepalen, bijvoorbeeld met vinkje, welke overheidsorganisaties hun gegevens mogen zien en delen. Dit met oog op de snelheid en effectiviteit van dienstverlening. Zij willen gegevens niet telkens opnieuw hoeven invullen.</p>	<p>Beperking rond gegevensuitwisseling Beperkingen vanuit wetgeving rondom gegevensuitwisseling staan optimale integrale samenwerking in de weg. Daarnaast zijn er beperkingen in het verbinden van systemen. Interoperabiliteit is nodig.</p>
<p>Behoeft e aan persoonlijk contact en kanaalkeuze² Burgers willen zelf regie kunnen houden over welk kanaal ze in welke volgorde gebruiken in hun contact met de overheid. Ze verwachten dat de antwoorden die zij krijgen voor alle kanalen hetzelfde zullen zijn. Ze willen kunnen bellen of langsgaan bij een balie als daar behoefte aan is. Zij hebben behoefte aan welwillendheid, duidelijkheid en overzicht.</p>	<p>Kanaalsturing Kanalenstrategie waarbij sturing op kanaalkeuze plaatsvindt, veelal in de volgorde click, call, face. Burgers ervaren de dienstverlening van overheidsinstanties vaak alsof er een script wordt afgewerkt.</p>
<p>Behoeft e aan professionaliteit Burgers ervaren veel knelpunten in de doorverwijzing. Bijvoorbeeld als overheidsmedewerkers de weg niet kennen naar andere overheidsorganisaties of naar elkaar wijzen. Burgers moeten hetzelfde verhaal vaak opnieuw vertellen. Zij ervaren een gebrek aan samenhang in de dienstverlening en overeenstemming tussen overheidsinstanties.</p>	<p>Oplossing vaak persoonsafhankelijk Daar waar het voor het uit te voeren proces noodzakelijk is, is doorverwijzing binnen de keten vaak goed georganiseerd. Als hiertoe geen specifieke afspraken zijn gemaakt is (warme) doorverwijzing vaak afhankelijk van het persoonlijke netwerk van de medewerker.</p>

De context waarin deze knelpunten aangepakt moeten worden is niet eenvoudig. Complexiteit van wet- en regelgeving is hier mede debet aan. Het is daarom nodig om de dienstverlening zo eenvoudig, toegankelijk en inclusief mogelijk te maken, middels het versterken en ontwikkelen van de loketfunctie van de overheid om de menselijke maat in dienstverlening voor burgers en ondernemers te kunnen realiseren. Verdere ontwikkeling van de loketfunctie van de overheid is in het bijzonder relevant voor burgers en ondernemers die samenloopvraagstukken ervaren.

¹ - Van Twuijver & Elderman (2021). *Een organisatie-model voor multiproblematiek. Burger- en medewerkersperspectief op een loketfunctie voor de gehele overheid*. Amsterdam: Mare.

- Walters, J. & Van den Biggelaar, A. (2021). *Een organiseermodel voor multiproblematiek. Onderdeel: Inventarisatie huidige dienst- en hulpverleningsstructuren bij overheidsorganisaties*. Amsterdam/Den Haag: SVB/VNG.

² De term kanaal verwijst naar de verschillende contactmogelijkheden met de overheid voor burgers en ondernemers. Dit kan een fysiek contact zijn, maar ook telefonisch of via internet (chat, mail, websites).

2. De loketfunctie van de overheid

Het woord 'loket' roept het beeld op van een fysieke balie. Alhoewel niet onjuist, is dat echter maar één van de mogelijke verschijningsvormen. Het kan ook gaan om bijvoorbeeld een telefonische of digitale ingang. De ambitie om de burger en ondernemer centraal te stellen impliceert dat deze zelf het kanaal van zijn of haar voorkeur kan kiezen. Digitale dienstverlening zal de komende jaren naar verwachting verder toenemen. Opgave daarbij is deze vorm van dienstverlening zo eenvoudig, toegankelijk en inclusief mogelijk te maken. Daarnaast is het van belang te borgen dat burgers en ondernemers ook via alternatieve kanalen bij de overheid terecht kunnen. Bijvoorbeeld via een telefonisch of fysiek contact, of door het bieden van ondersteuning om de digitale toegang te gebruiken. Een andere belangrijke opgave is het zoveel mogelijk verbinden van de verschillende kanalen, zodat gegevens niet opnieuw ingevoerd hoeven te worden of een situatie opnieuw moet worden uitgelegd. Bij dienstverlening waarbij meerdere overheidsorganisaties betrokken zijn, is deze opgave nog eens extra complex en uitdagend.

In het kader van de loketfunctie van de overheid wordt wel gesproken over '1 loket'. Wat wordt daarmee precies bedoeld? In de meest letterlijke zin zou dit betekenen dat alle burgers en alle ondernemers voor alle dienstverlening bij één loket terecht zouden kunnen. Dit is lastig haalbaar en duur: één loket voor alles vergt zodanige bundeling van kennis en coördinatie dat de kans groot is dat het op zich een oorzaak van slechte dienstverlening wordt. Wat bedoelen we dan wel als we spreken over de loketfunctie van de overheid? Het gaat om eenduidige, makkelijke toegang tot informatie en dienstverlening van de overheid. Dit is specifiek van belang als meerdere overheidsorganisaties gelijktijdig betrokken zijn.

De loketfunctie is er voor iedereen

De loketfunctie van de overheid is er voor alle burgers en ondernemers, waarbij het zinvol is onderscheid tussen beide doelgroepen te maken zoals ook nu al gebeurt. Burgers en ondernemers willen in de eerste plaats goed geholpen worden en respectvol en empathisch behandeld worden. Zij willen dat de overheid hun vraag, situatie of probleem begrijpt en daar op een passende manier op inspeelt. Dé burger of dé ondernemer bestaat niet. Mensen verschillen. De menselijke maat in dienstverlening betekent dat we rekening houden met deze verschillen. Maar in algemene zin kan wel gesteld worden dat burgers en ondernemers baat hebben bij dienstverlening die zo eenvoudig, toegankelijk en inclusief mogelijk is georganiseerd. En die recht doet aan hun zelfstandigheid. Mensen willen zelf keuzes kunnen maken en invloed uit kunnen oefenen. Ondersteuning van burgers en ondernemers begint dus al met het zo goed mogelijk doordenken en ontwerpen van (gestandaardiseerde) dienstverleningsprocessen vanuit het perspectief van de burger of ondernemer.

Behoeften van burgers en ondernemers

De loketfunctie dient rekening te houden met specifieke behoeften aan ondersteuning van burgers en ondernemers. Terwijl de ene burger of ondernemer prima in staat is op eigen kracht zaken te doen met de overheid, heeft een ander juist behoefte aan ondersteuning.

Daarbij kunnen meerdere factoren, al dan niet in samenhang, een rol spelen: de mate waarin iemand zelfredzaam is, de complexiteit van iemands situatie en de complexiteit van wet- en regelgeving en de organisatie van de dienstverlening door de overheid. Het betreft factoren die op iedere burger van toepassing zijn. Dat geldt ook voor de mate van zelfredzaamheid, die niet statisch, maar dynamisch is. Door omstandigheden, zoals een ingrijpende levensgebeurtenis, kan ook voor iemand die doorgaans zelfredzaam is, sprake zijn van een tijdelijk verminderd doenvermogen.



Juist in gevallen waarbij sprake is van één of meerdere van deze factoren is het van belang dat de overheid ondersteuning en een empathische behandeling biedt. Dat is een onlosmakelijk onderdeel van de loketfunctie. Het vergt echter wel het nodige van zowel overheidsmedewerkers als van de structuren en systemen, namelijk

het vermogen om vanuit gestandaardiseerde dienstverlening voortdurend ook alert te zijn op de noodzaak van dienstverlening op maat, of maatwerk als dit nodig is om onbedoelde en ongewenste uitkomsten van toepassing van de regels te voorkomen. De loketfunctie kan evenwel geen regels veranderen en biedt dan ook geen oplossing bij wettelijke bepalingen die niet (meer) passend zijn. Dit zal via nieuwe wetgeving moeten gaan.

Functionaliteiten van de loketfunctie van de overheid

De term *loketfunctie* verwijst naar de functionaliteiten die de overheid aan een loket biedt. Daarbij gaat het om het verstrekken van informatie en om toegang tot dienstverlening én om het bieden van ondersteuning aan burgers en ondernemers om hier goed gebruik van te kunnen maken. Bij deze ondersteuning gaat het om het verwijzen van burgers en ondernemers zodat zij snel bij het juiste loket komen en om actief de helpende hand bieden als burgers of ondernemers er op eigen kracht niet uit komen.

Uit voorgaande volgt dat de loketfunctie van de overheid drie functionaliteiten heeft:

1. gestandaardiseerde dienstverlening;
2. de weg wijzen: een persoonlijk overzicht op maat en
3. de helpende hand bieden, inclusief casemanagement indien nodig.

Functionaliteit 1: Gestandaardiseerde dienstverlening

Voor het overgrote deel van de burgers en ondernemers biedt de overheid met de loketten die er nu al zijn een adequate ingang. De overheid ondersteunt ook hier burgers en ondernemers door a) keuze uit kanalen te bieden en b) continu te streven naar verdere vereenvoudiging en toevoeging van service, zowel proactief (bijvoorbeeld vooraf ingevulde formulieren) als reactief. De meeste dienstverlening gaat hierbij via één overheidsinstelling. Iedereen weet waar je een rijbewijs of een WW-uitkering aan moet vragen of een BTW-opgave moet doen. Het overgrote deel van de dienstverlening verloopt goed. En organisaties hebben zelf al programma's lopen om te zorgen dat als de dienstverlening niet goed verloopt, er een laagdrempelig extra loket is bij die instelling. Als het meerdere overheidsorganisaties betreft, is dit in de meeste gevallen binnen een bepaald domein, bijvoorbeeld de sociale zekerheid (SUWI). De loketfunctie zal zich dan binnen dat domein kunnen versterken. Tot slot zal er een loketfunctie moeten zijn voor die gevallen die domeinoverstijgend zijn.

Persoonlijk contact geeft Gerard het vertrouwen dat hij zijn zaken goed geregeld heeft

Gerard (47) is getrouwd met Tanja. Hij is vader van vier kinderen. Hij werkt in de bouw. Het gezin heeft moeite om rond te komen. Daarom zijn ze verhuisd naar een goedkopere huurwoning. Maar daar kwam nog veel bij kijken. Er moet ontzettend veel geregeld worden met toeslagen en kwijtschelding van gemeentebelasting. Gerard is niet handig met de computer. Hij heeft ook moeite met lezen en schrijven. Daarom belt hij het liefst als hij zaken moet regelen. Hij wil graag persoonlijk contact. Zodat hij weet of hij het goed gedaan heeft. Of niet. Een duidelijk ja of nee. Dat blijkt lastig als hij te maken heeft met verschillende overheidsorganisaties. Gerard stoort zich eraan dat de organisaties waar hij mee te maken krijgt niet goed samenwerken. Hij is bang dat als er iets mis gaat, hij daarvan de dupe is.

Functionaliteit 2: Goed de weg wijzen

Het is voor burgers of ondernemers niet altijd direct duidelijk bij welke overheidsorganisatie zij moeten zijn met hun vraag, probleem of casus. Dat is met name het geval als meerdere overheidsorganisaties betrokken zijn. Goed de weg wijzen en verwijzen is dan van belang. Dit houdt in dat overheidsorganisaties en hun medewerker zich ervoor verantwoordelijk voelen dat de burger of ondernemer ook echt geholpen wordt. Verwijzen betekent goed overdragen. En is zeker geen 'kastje-naar -de-muur'. Goed verwijzen betekent de burger of ondernemer op weg helpen naar de juiste plek én erop toezien dat de organisatie waarnaar verwezen wordt de vraag van de burger of ondernemer ook adequaat oppakt. En dat de burger zo min mogelijk nogmaals zijn situatie hoeft uit te leggen of nogmaals gegevens hoeft te delen. Uit het onderzoek blijkt dat er behoefte is aan een persoonlijk overzicht op maat dat aansluit op de omstandigheden van de burgers. Goed verwijzen betekent dus ook: rekenschap geven van iemands situatie en daar gericht op inspelen.

Goed de weg wijzen betekent 'geen verkeerde deur'

Goed verwijzen helpt om het principe 'geen verkeerde deur' concreet in te vullen. Geen verkeerde deur is actief begeleiden naar het juiste loket en daar adequaat geholpen worden. Dit kan in de praktijk vorm krijgen

doordat een overheidsmedewerker zelf contact legt met de juiste instantie en de burger of ondernemer daar persoonlijk introduceert en dan de casus overdraagt. Professionele lijnen (rechtstreeks telefonisch contact tussen medewerkers van verschillende organisaties) en samenwerken in multidisciplinaire teams, waarmee het Programma 1 Loket experimenteert, kunnen dit faciliteren. Het is dus niet per se nodig dat overheidsorganisaties toegang hebben tot elkaars systemen of dat zij de dienstverlening van een andere organisatie overnemen. Onderzoek wijst echter wel uit dat medewerkers bij uitvoeringsorganisaties onvoldoende op de hoogte zijn van het takenpakket van andere organisaties. Dit behoeft verbetering.

Functionaliteit 3: De helpende hand: coördinatie van dienstverlening en casemanagement

De loketfunctie van de overheid is vooral relevant als er sprake is van casuïstiek waarbij meerdere overheidsorganisaties betrokken zijn. Soms zijn hier al wettelijke afspraken over. Voor een gecombineerde werk/verblijfvergunning bijvoorbeeld is de IND het loket en de IND coördineert 'aan de achterkant' de werkvergunning met het UWV. Dit voorbeeld illustreert hoe het perspectief van de burger leidend is en hoe de betrokken overheidsorganisaties hun dienstverlening op elkaar afstemmen. Er zijn verschillende invullingen denkbaar voor de coördinatie van dienstverlening waarbij meerdere overheidsorganisaties betrokken zijn:

- Er is een logische volgorde, de burger of ondernemer snapt dat er twee loketten zijn en de betrokken organisaties zorgen ervoor dat de reis langs deze twee loketten soepel verloopt. De betrokken organisaties voorkomen dat er een heen-en-weer situatie ontstaat.
- Eén van de betrokken organisaties treedt op als centraal loket en handelt de onderlinge afstemming af. Communicatie vindt regulier plaats vanuit de individuele organisaties.
- Eén van de betrokken organisaties treedt (met mandaat) op als centraal loket en handelt ook namens de ander, vergelijkbaar met een winkel die de verkoop doet van leveranciers. De winkel is dan aanspreekpunt, ook voor service en garanties.

Casemanagement

Coördinatie biedt niet altijd een garantie op soepele en probleemloze dienstverlening. In de afgelopen jaren is pijnlijk zichtbaar geworden hoe burgers en ondernemers soms knel kunnen komen te zitten in hun contact met de overheid. Bijvoorbeeld als de dienstverlening van organisaties niet goed op elkaar aansluit of te complex is. En soms ook omdat wet- en regelgeving onbedoelde en ongewenste uitkomsten heeft. De menselijke maat in dienstverlening betekent in die gevallen dat de overheid de complexiteit niet afwentelt op de burger of ondernemer, maar naast de burger of ondernemer gaat staan en actief de helpende hand biedt tot het probleem is opgelost. Dit vergt actief casemanagement in de keten, over de grenzen van individuele overheidsorganisaties. Casemanagement kan ook gewenst zijn als een burger of ondernemer door omstandigheden zelf niet goed in staat is zijn of haar zaken met de overheid te regelen. Dit kan het geval zijn als er sprake is van tijdelijk minder doenvermogen, bijvoorbeeld vanwege een ingrijpende levensgebeurtenis. Casemanagement bij complexe casuïstiek doet een groot beroep op de kennis en vaardigheden van publieke professionals. Het is essentieel dat de betrokken overheidsorganisaties voldoende middelen hebben om in de kwaliteit van hun medewerkers te investeren.

Een helpende hand voor Maria

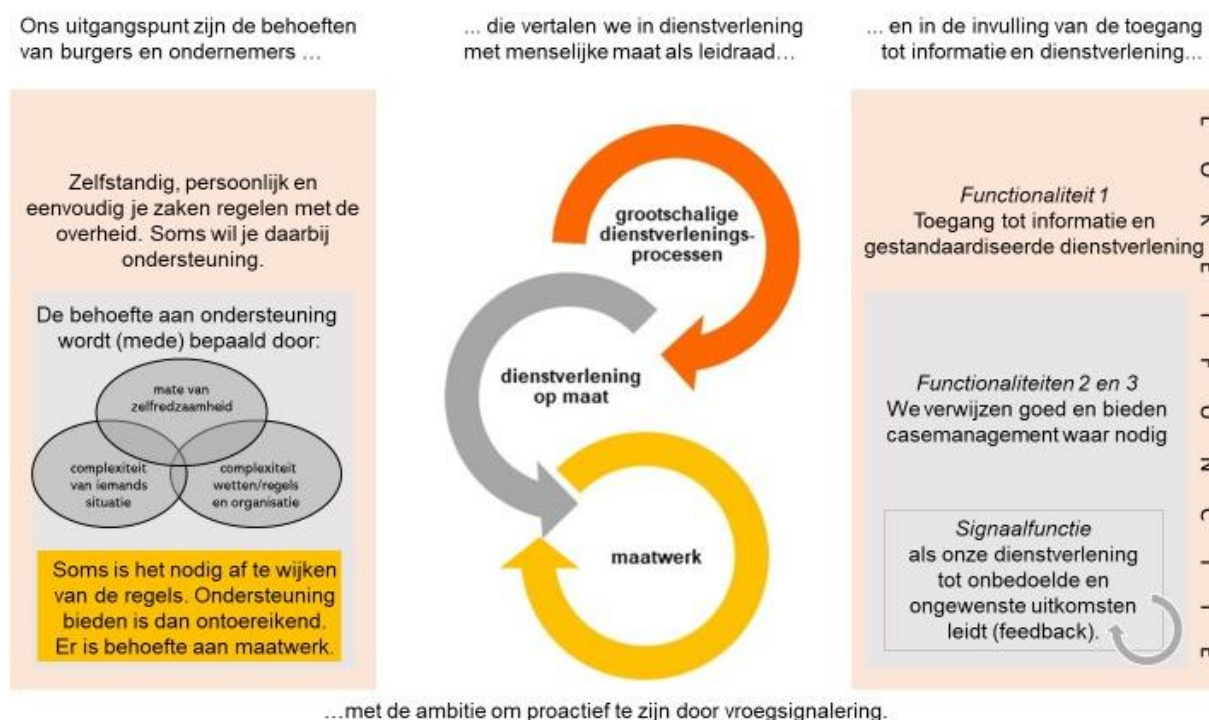
Rechtenstudent Maria is 22 als er bij haar leukemie wordt geconstateerd. Haar leven verandert hierdoor in korte tijd ingrijpend. Ze moet behandelingen ondergaan. Ze moet haar studie onderbreken. En ze moet stoppen met haar bijbaan. Ze woont nog thuis bij haar ouders. Als ze daar wil blijven wonen, moeten er aanpassingen getroffen worden. Haar ouders spreken niet goed Nederlands. Maria is dan hun tolk. Maar ook dat lukt niet meer. De ziekte van Maria heeft dus impact op het hele gezin. Maria is niet meer goed in staat zelf zaken te regelen. Omdat het fysiek niet lukt en omdat haar leven op de kop staat. Maar juist vanwege haar ziekte zijn er veel zaken die ze moet regelen. Bij de gemeente, bij de Belastingdienst, bij het UWV, bij DUO en bij haar onderwijsinstelling. Maria kon er niet op eigen kracht uitkomen. De weg wijzen naar de verschillende instanties was voor haar niet voldoende. Ze had iemand nodig die haar actief kon ondersteunen om alles te regelen. Die overheidsdienstverlener is er nu niet voor Maria, waardoor ze in de knel dreigt te komen.

Vroegsignalering en proactief handelen

Voor de (beperkte) groep meest kwetsbare burgers geldt dat zij niet zelfredzaam genoeg zijn om zelf een ingang te kiezen én een juiste hulpvraag te formuleren. De overheid moet daarom naar hen toe. Voor de loketfunctie van de overheid impliceert dit dat overheidsorganisaties én hun medewerkers een scherp oog moeten hebben voor (zich ontwikkelende) problematiek en voor de vraag achter de vraag, zodat actief passende hulp kan worden geboden. Daarnaast vraagt het om het samenspel met intermediaire organisaties, die deze groep mensen de weg naar de overheid weet te wijzen. Zij moeten hiervoor goed zijn toegerust.

Signaleren van knelpunten en leren van feedback

Als sprake is van knelpunten in de toegang tot dienstverlening is het allereerst van belang dat het knelpunt zo snel en goed mogelijk wordt opgelost. Zodat de burger of ondernemer adequaat wordt geholpen. Daarnaast is het van belang elk knelpunt te beschouwen als feedback. Feedback die benut kan worden om de dienstverlening structureel te verbeteren als sprake is van knelpunten die zich geregeld voordoen. Dit kan aanleiding geven om processen aan te passen, of zelfs wet- of regelgeving te herzien. Het signaleren en aanpakken van knelpunten beslaat het geheel van de loketfunctie. Naast dit leren van knelpunten verdient het ook aanbeveling om frequent actief feedback op te halen om de (toegang tot) dienstverlening verder te optimaliseren en daarmee te blijven werken aan een 'lerende loketfunctie'. Onderstaand schema vat de functionaliteiten van de loketfunctie van de overheid samen, waarbij de verbinding wordt gelegd met de menselijke maat in dienstverlening:



Gelijktijdig werken aan structuur en cultuur

Het ontwikkelen van de loketfunctie vergt aandacht voor structuren en systemen enerzijds en mensen en gedrag anderzijds. Systemen en structuren moeten goed aansluiten, terwijl de betrokken overheidsdienstverleners goed moeten samenwerken, over de grenzen van de eigen organisatie heen. Ook vraagt de loketfunctie van hen dienstbaarheid én alertheid in het contact met burgers en ondernemers. Alertheid betekent ook invoelen en inzien wanneer een burger of ondernemer niet meer goed in staat is zijn of haar zaken te regelen. Het gaat hierbij om stresssensitiviteit en vroegsignalering van problematiek. Om steeds met een scherp oog en empathisch vermogen te doorgronden wat iemands vraag is en wanneer iemand behoefte heeft aan ondersteuning. En om te schakelen tussen standaarddienstverlening en dienstverlening op maat of maatwerk. Organisaties moeten hun medewerkers hiervoor toerusten zodat zij de ruimte en tijd

ervaren om uitgebreidere dienstverlening te bieden waar dit nodig is. Medewerkers moeten niet knel komen te zitten tussen botsende logica's, zoals snelheid en doelmatigheid enerzijds en persoonlijke aandacht voor de burger of ondernemer anderzijds. Hier ligt in eerste instantie een managementopgave om de belofte van de menselijke maat in dienstverlening echt waar te maken.

3. Invulling geven aan de loketfunctie van de overheid

De loketfunctie van de overheid krijgt momenteel al vorm via verschillende initiatieven en activiteiten, zoals blijkt uit onderstaand overzicht:

- Overheidsbrede **portalen** als Overheid.nl, Rijksoverheid.nl en Mijnoverheid bieden burgers en ondernemers samenhangende informatie rond levensgebeurtenissen en specifieke thema's. Voor ondernemers is er het **Ondernemersplein**, verzorgd door de Kamer van Koophandel. En Nederlanders in het buitenland kunnen terecht bij Nederland Wereldwijd. Met het aanbrengen van meer samenhang tussen deze portalen en het in samenhang aanbieden van informatie over alle publieke dienstverlening, inclusief de contactfunctionaliteit, verbetert de toegang tot (gestandaardiseerde) dienstverlening. Ook zijn er al verschillende goede voorbeelden van **organisatie overstijgende dienstverlening**, gericht op integrale dienstverlening bij complexe casuïstiek: de Garage bij de SVB, de Werkplaats bij het UWV of Stella bij de Belastingdienst. En Suwinet is een concreet voorbeeld van een **digitale infrastructuur** waarmee organisaties, in dit geval UWV, SVB en gemeenten, gegevens met elkaar kunnen uitwisselen.
- Bij een **informatiepunt digitale overheid (IDO)** kan iedere burger laagdrempelig en gratis terecht met vragen over publieke dienstverlening. Ook wordt de informatievoorziening beschikbaar via de overheidsbrede portalen actief onder de aandacht van de IDO's gebracht. Mensen worden ter plekke geholpen. Voor meer complexere vragen wordt er een afspraak gemaakt bij een passende hulpverlener, bijvoorbeeld voor ondersteuning bij belastingzaken. Er zijn momenteel bijna 600 IDO's bij bibliotheken en hun samenwerkingspartners. De komende jaren wordt het aantal IDO's verder uitgebreid, evenals de producten en diensten waarvoor burgers er terecht kunnen.
- Waar nodig wordt de dienstverlening van de overheid ingericht rondom **levensgebeurtenissen**, zowel voor burgers als ondernemers. Op basis van problemen die mensen ervaren in de communicatie en dienstverlening en met behulp van overheidsbrede klantreizen worden concrete verbeteracties uitgewerkt en gerealiseerd in de keten van de meest betrokken overheidsorganisaties. Daarin wordt samenwerking aangegaan met relevante (private) intermediaire organisaties, zoals onder andere het notariaat en verloskundigen/huisartsen. Daarnaast wordt informatie over zaken waar meerdere overheidsorganisaties bij betrokken zijn op basis van levensgebeurtenissen gepresenteerd. Indien sprake is van specifiek gerichte dienstverlening vanuit één dienstverlener en/of één concreet product heeft de betreffende dienstverlener hiervoor nog steeds een eigen loket.
- In de **omnichannelaanpak** richten organisaties zich niet langer op het managen van de verschillende interactiekanalen afzonderlijk, maar verschuift het accent naar de samenhang en het samenspel van alle kanalen. Ambitie is deze kanalen bij elkaar te brengen, slimmer in te richten en goed op elkaar af te stemmen, om betere, naadloze, inclusieve klantinteracties te organiseren en mensen beter te helpen. In vier gemeenten wordt geëxperimenteerd met een MijnZaken-functionaliteit.
- Wat 'goed de weg wijzen' en 'de helpende hand bieden' precies betekent voor mensen die (al dan niet tijdelijk) minder of niet zelfredzaam zijn, is onderwerp van een reeks programma's en **loketinitiatieven in de praktijk**. Voorbeelden daarvan zijn het Programma Maatwerk Multiprobleemhuishoudens (PMM) en één loket Rijksincasso om beter passende en afgestemde dienstverlening te realiseren en mensen te helpen die vastlopen. De bedoeling is dat deze initiatieven uiteindelijk structureel worden geborgd. Daarnaast zijn verschillende initiatieven opgestart, waarbij samenwerking tussen gemeenten en uitvoeringsorganisaties vorm krijgt. Ook deze initiatieven worden gevolgd met onderzoek en de uitwerking continu getoetst bij burgers.

Voorbeelden van initiatieven zijn:

- De gemeente Amsterdam werkt aan fysiek contact op locatie met daarachter een digitale en telefonische samenwerkingsstructuur tussen gemeentelijke instanties en landelijke uitvoeringsorganisaties.
- De gemeenten Enschede en Utrecht werken aan een overheidsloket waar verschillende uitvoeringsorganisaties op locatie aanwezig zijn. Geëxperimenteerd wordt met de toeleiding en ingang van de loketfunctie, de mate van ondersteuning en de inzet van een overheidsdienstverlener (casemanager).
- In 's-Hertogenbosch werken de gemeente, gemeentelijke instanties en landelijke uitvoeringsorganisaties samen in een fysiek loket.
- En in Nijmegen wordt gewerkt aan het beter laten aansluiten van de gemeentelijke dienstverlening op het steunpunt en het proces van de Belastingdienst, gevestigd in het stadskantoor van Nijmegen.

4. Ontwikkelagenda

Voorgesteld wordt om de ontwikkelagenda van de loketfunctie van de overheid langs de volgende 5 actielijnen via de principes van design thinking met burgers, ondernemers én professionals vorm te geven:

doorontwikkeling van....	versterkt functionaliteit
1. Het inrichten van een goede samenwerking door inzet van (telefonische) professionallijnen . Medewerkers staan nu vaak in dezelfde wachtrij als burgers. Onderzocht wordt hoe een goede netwerkstructuur voor samenwerking kan bijdragen aan de loketfunctie en hoe multidisciplinaire teams die integraal samenwerken complexe vragen van burgers op kunnen pakken.	① ② ③
2. Het inrichten van fysieke loketten (verbonden met digitale dienstverlening) waar burgers kunnen aankloppen met hun hulpvraag. Bekeken wordt hoe burgers bij zo'n loket terecht komen, de juiste mate van ondersteuning krijgen en welke rol hiervoor toegerust moet worden. Welke capaciteiten, vaardigheden, kennis en tools heeft een overheidsdienstverlener (casemanager) nodig om effectieve dienstverlening te bieden?	① ② ③
3. Het werken aan het versnellen van interoperabiliteit door de inrichting van een federatief gegevensstelsel, zodat de verschillende systemen aan elkaar kunnen worden verbonden om gegevensuitwisseling tussen organisaties mogelijk te maken.	① ② ③
4. Ondanks alle inzet zullen er situaties overblijven waarbij mensen in de knel dreigen te komen. Specifiek voor de mensen waar zowel lokale als landelijke uitvoerders bij betrokken zijn, is het noodzakelijk dat er gestandaardiseerde digitale ondersteuning van het casemanagement komt. Dat is nodig om de burger helder inzicht te kunnen bieden in wat er met zijn vraag gebeurt, maar ook voor de professionals die hen begeleiden.	① ② ③
5. Het verkennen van mogelijkheden en belemmeringen vanuit wet- en regelgeving en mogelijke oplossingen daarvoor in verband met de loketfunctie van de overheid. Er wordt een quickscan uitgevoerd naar mogelijke wettelijke blokkades bij het samenwerken en informatie uitwisselen rond de loketfunctie. Randvoorwaardelijk voor een effectieve loketfunctie is de verbinding tussen uitvoering en beleid in het veld én de verbinding van departementale beleidsvorming met de uitvoering.	① ② ③

Bij dit alles blijft de leefwereld van de burgers het vertrekpunt. Verdere ontwikkeling van de loketfunctie van de overheid vergt vooral dat overheidsorganisaties hun bestaande dienstverlening en loketten beter afstemmen op de behoeften en verwachtingen van burgers en ondernemers. Dit vergt verdere ontwikkeling van samenwerking tussen organisaties en in ketens. Voor overheidsmedewerkers is de opgave hun gedrag en inzet consequent te richten op de leefwereld van mensen. Het verdient aanbeveling hierbij te werken in kleine stappen en daarbij de kwaliteit van de interactie met burgers en ondernemers voortdurend in ogenschouw te houden. De ontwikkeling van de loketfunctie kan daarom het best begrepen worden als een groeimodel naar duurzaam betere dienstverlening.