

Programma 'Inrichten overheidsbrede loketten'

**Uitkomsten van een kwalitatief
onderzoek**

Eindrapport
Versie 1.1



Het verhaal achter Ferro Explore



Wij zijn kwalitatieve onderzoekers



Wij begrijpen mensen



Wij helpen u luisteren



Vanuit open exploratie



Vanuit hart en hoofd



Wij begrijpen maatschappelijke trends



Zo geven we inzicht



Wat u verder brengt

Over dit rapport

Auteur(s) van Ferro Explore



Jochum Stienstra

Op verzoek van

Programma 'Inrichten overheidsbrede loketten'

Datum

9-5-2023

Projectnummer

6375

Onderzoeksbureau

Ferro Explore B.V.
Johan van Hasseltweg 2 B1
1022 WV Amsterdam
The Netherlands
0031 20 624 30 44
info@ferro-explore.nl
www.ferro-explore.nl

Auteursrecht

(c) Auteursrecht voorbehouden. Niets uit dit rapport mag worden veeleenvoudigd en/of openbaargemaakt door middel van druk, fotokopie, digitale verwerking of anderszins, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van onderstaand ministerie. Dit onderzoek is uitgevoerd door Ferro Explore in opdracht van de Dienst Publiek en Communicatie (DPC), ten behoeve van het ministerie van het Ministerie van Infrastructuur en Waterstaat.

Inhoudsopgave

<u>Beknopte beschrijving proces</u>	5
<u>Beschrijving van de vijf loketten</u>	10
<u>Ervaringen van professionals</u>	16
<u>Ervaringen van burgers</u>	25
<u>Conclusies en aanbevelingen</u>	34
<u>Bijlage</u>	41

Beknopte beschrijving proces

Vanuit een visie op toekomstige dienstverlening is het programma 'Inrichten overheidsbrede loketten' opgezet binnen het programma Werk aan Uitvoering (WaU), met als opdracht: "stel een loketfunctie in voor de niet-zelfredzame burger, met een casemanager voor de gezamenlijke overheden en uitvoeringsorganisaties, die regie voert om tot oplossingen te komen vanuit de bedoeling van de wetgever."

Dit programma heeft in andere woorden tot doel om een overheidsbreed loket in te richten: een loket waarin verschillende overheids- en uitvoeringsorganisaties achter de schermen samenwerken om geïntegreerde dienstverlening te bieden, zodat de burger met een complexe vraag niet verdwaalt in een klassiek van-het-kastje-naar-de-muur-verhaal. De beoogde doelgroep bestaat uit burgers die tijdelijk niet-zelfredzaam zijn, ofwel omdat ze een impactvolle levensgebeurtenis doormaken (zoals een scheiding) en het daardoor even niet meer overzien, ofwel omdat ze een complexe vraag hebben waarvoor meerdere overheidsorganisaties nodig zijn.

Ferro Explore heeft in opdracht van het programma 'Inrichten overheidsbrede loketten' vijf praktijkinitiatieven onderzocht op verschillende locaties, waar de loketfunctie uit de bovenstaande opdracht concreet gestalte heeft gekregen. In deze initiatieven is sprake van een loket waarin al een vorm van samenwerking achter de schermen plaatsvindt of net is opgestart tussen verschillende overheidsorganisaties. Deze loketten zullen in dit rapport worden aangeduid met 'overheidsbrede loketten' om ze te onderscheiden van de andere loketten van gemeenten en uitvoeringsorganisaties. Het gaat hier namelijk om loketten waarin in meer of mindere mate samengewerkt wordt door verschillende lokale en landelijke overheidsorganisaties. De geïntegreerde aanpak van deze praktijkinitiatieven zou moeten bijdragen aan een betere dienstverlening voor de genoemde doelgroep: de (tijdelijk) niet-zelfredzame burger. Ferro Explore heeft de opdracht gekregen om dit te toetsen, dat wil zeggen: om te onderzoeken of deze praktijkvoorbeelden de doelgroep weten te bereiken en te helpen zoals in theorie wordt beoogd.

Voor ieder initiatief was het streven om te spreken met vijf klanten (burgers

die aan het loket kwamen) en vijf professionals (medewerkers van verschillende overheidsorganisaties) die bij het initiatief betrokken waren.

In dit hoofdstuk beschrijven we kort de opzet van het onderzoek en ook het proces dat we zijn doorlopen. Een uitgebreidere onderzoeksverantwoording is te vinden in de bijlage.

Doel van het onderzoek en de onderzoeksvragen

Het doel van het onderzoek is tweeledig:

Toetsend/evaluatief: toetsen of de vijf initiatieven aansluiten bij de doelgroep, te weten de ‘tijdelijk niet-zelfredzame burger’, en nagaan welke aspecten aansluiten bij hun behoeften en knelpunten.

- Adviserend: inzicht krijgen in de aspecten waarop beleid en communicatie verbeterd kunnen worden.

De probleemstelling en de uitwerking daarvan in onderzoeksvragen is als volgt:

Probleemstelling: in hoeverre halen de praktijkinitiatieven de doelstellingen van het programma ‘Inrichten overheidsbrede loketten’? Welke aspecten kunnen worden meegenomen ter verdere ontwikkeling en welke belemmeringen moeten worden weggelaten? Wat kan worden meegenomen ter verbetering aan de dienstverleningsconcepten, en hoe?

- Wat zijn in brede zin de ervaringen (interactie, resultaat, proces, et cetera) van de burgers bij de overheidsbrede loketten? Wat bepaalt de mate van (on)tevredenheid?
- Wat zijn de ervaringen van de betrokken personen en instanties aan de kant van de overheid? Hoe matchen deze met elkaar?
- En hoe kunnen de overheidsbrede loketten het beste worden doorontwikkeld?
- Algemeen: hoe gaat het eraan toe aan de voorkant van deze loketten, hoeveel mensen komen er, hoe lang duren de interacties?
- Specifiek: wie komen er (waar komen ze mee, welke levensgebeurtenissen of *life-events*), wat typeert hen?

De werkwijze

Voor de uitvoering van het onderzoek is een onderzoeksteam samengesteld bestaande uit Jochum Stienstra (onderzoeker) en Wendy Wisman (projectmanagement) vanuit Ferro Explore, en Allison Pruschen (projectleider onderzoek) en Latara Schellen (onderzoekscoördinator) van het programmateam ‘Inrichten overheidsbrede loketten’. Dit team heeft in alle fasen van het onderzoek nauw samengewerkt. Iedere week werd op een vast moment een teammeeting gehouden.

Het programmateam ‘Inrichten overheidsbrede loketten’ verzorgde de communicatie met de vertegenwoordigers van de initiatieven ‘aan de voorkant’. Het team betrok de

vertegenwoordigers bij het onderzoek en verzorgde een plenaire startmeeting. In de startmeeting werden de vertegenwoordigers van het initiatief op de hoogte gebracht van wat het onderzoek inhield, en werden concrete werkafspraken gemaakt over wie contactpersoon is en hoe we de professionals en burgers voor het onderzoek konden werven.

Na de startmeeting werkte Ferro Explore alleen. Om privacyredenen konden de interviews met de burgers en de professionals niet worden meegeluisterd door het programmateam. Ferro Explore nam – als daar toestemming voor werd gegeven – de gesprekken op en werkte ze daarna uit. De uitkomsten werden steeds mondeling gedeeld in de teammeetings. Op die manier waren we ook in staat om met elkaar te leren gedurende de voortgang van het onderzoek.

Eind maart is een workshop gehouden waar zowel het programmateam 'Inrichten overheidsbrede loketten' als vertegenwoordigers van verschillende initiatieven aan deelnamen. In deze workshop werden de deelnemers meegenomen in de uitkomsten. Een inhoudelijk representatieve selectie van citaten uit de gesprekken (geanonimiseerd) kon worden gelezen door deze deelnemers. Gezamenlijk haalden we thema's uit dit materiaal. Op deze manier kregen de deelnemers meer gevoel voor de uitkomsten.

Het proces

Al vroeg in het proces bleek dat we ambities over het tijdsplan moesten bijstellen. Op zich wilden alle initiatieven meewerken, maar de timing bleek een lastig punt.

- Bij twee van de vijf initiatieven was er sprake van een 'langzame start'. De timing van het onderzoek kwam in hun ogen wat vroeg.
- In andere gevallen was er sprake van veel drukte, of waren er andere redenen om nog even af te wachten.
- Bij een van de initiatieven was er de uitdrukkelijke wens om burgers niet mee te nemen in het onderzoek.

Deze ervaring is ons inziens relevant: het starten van dit proces kostte vrij veel tijd.

AVG

Een interessant procespunt was de AVG. Als onderzoeksbureau mogen we alleen namen van deelnemende burgers krijgen indien er een verwerkersovereenkomst is afgesloten met de opdrachtgever. Dat bleek in dit geval een te grote hobbel: omdat bij veel initiatieven sprake is van een samenwerking, was het binnen het kader van het onderzoek te complex om dit tijdig juridisch sluitend te krijgen. We konden om die reden geen gegevens van de burgers ontvangen die deelnamen aan de initiatieven.

Om die reden kozen we voor een andere methode: het onderzoeksbureau ging naar het loket. De loketmedewerker vroeg dan ter plekke aan de burgers of ze bereid waren deel te nemen aan het initiatief. Wij ontvingen geen gegevens van de deelnemers en konden ze ter plekke interviewen. Vrijwel alle burgers die door de loketmedewerker zijn gevraagd wilden meedoen aan het onderzoek. Sterker, ze wilden heel graag hun verhaal overdragen.

Ook deze ervaring is relevant: bij samenwerkingen tussen overheidsorganisaties zijn de wettelijke kaders minder duidelijk. Ook blijkt dat je op onvoorziene en onverwachte problemen kunt stuiten. Uit de uitkomsten van ons onderzoek blijkt dat AVG in zijn geheel een belangrijk issue is, waar veel initiatieven mee worstelen.

Selectie burgers

Al snel bleek het om verschillende redenen moeilijk om burgers te selecteren op de manier die we van tevoren bedacht hadden:

- Allereerst bleek het veelal niet mogelijk om burgers te selecteren bij wie van tevoren duidelijk was dat ze een geïntegreerde aanpak behoefden. Soms komen mensen zelf voor een eenvoudig probleem maar blijkt dat achteraf veel complexer te zijn dan ze zelf hadden ingeschat. Ook komt het voor dat het probleem misschien juridisch en wettelijk eenvoudig is, maar alsnog zo ingrijpend voor de burger, dat de speciale aandacht van dit loket van wezenlijk belang is.
- In enkele gevallen was de aanloop bij de loketten echter nog onvoldoende. Om die reden hebben we ook minder burgers kunnen spreken dan verwacht.

Uit de selectie bleek dat het enige tijd duurt voor de loketten gaan lopen: het was veel makkelijker om respondenten te vinden bij loketten die al langer open waren. Van de klanten die het werd gevraagd wilde vrijwel iedereen meewerken aan het onderzoek, ook als het om heel gevoelige onderwerpen ging. Daarnaast is een relevante uitkomst (die ook in de rapportage van gesprekken met professionals zal worden behandeld) dat burgers van tevoren niet altijd kunnen inschatten wat ze nodig hebben. We kunnen er niet van uitgaan dat zij een goed geformuleerde vraag hebben.

In totaal hebben we 16 burgers uitgebreid gesproken. Hoewel dit aantal geringer was dan de target (25), geven hun ervaringen in onze ogen wel een representatief beeld van het type problemen waar burgers mee naar het overheidsbrede loket komen, welke rol het loket kan spelen in het bieden van hulp, en welke rol het loket kan hebben in het meer 'zelfredzaam' maken van burgers.

Selectie professionals

De selectie van professionals was een stuk makkelijker dan de selectie van burgers. Zowel de juridische kant als de praktische kant verliep soepel: professionals wilden graag meewerken.

- De opzet was om een zo breed mogelijke groep professionals te spreken. Bij ieder initiatief moest daar als het ware een eigen afweging worden gemaakt, die ook te maken had met de manier waarop het initiatief werkte en tot stand was gekomen.
- In sommige gevallen kostte het enige moeite aan de kant van WaU om vertegenwoordigers te spreken van grotere uitvoeringsorganisaties. De toestemming van deze organen was nodig en dat kostte soms enige tijd.
- In alle gevallen spraken we zowel personen die de balie bemensen, als betrokken organisaties die – soms ter plekke, soms telefonisch op afstand – de loketmedewerkers helpen.

Ook hier zien we de relevantie van de ervaring. Allereerst blijkt dat alle betrokken professionals (zowel aan het loket als op afstand) zeer enthousiast zijn over het initiatief en om die reden graag willen meewerken.

In totaal hebben we 32 professionals gesproken, dit was ruim meer dan de target (de target was 25). Dit aantal was nodig om een goed beeld te krijgen.

Betrokkenheid bij het onderzoek

Ten slotte is een relevant onderdeel van het proces het benoemen van de belangstelling van de deelnemers. Zowel de professionals als de coördinatoren en de burgers vonden het onderzoek relevant en werkten graag mee.

Beschrijving van de vijf loketten

We maken een korte beschrijving van de vijf deelnemende overheidsbrede loketten. De beschrijvingen geven een beeld van de diversiteit van de initiatieven.

Overheidsloket Amsterdam

De start van het loket in Amsterdam was in december 2022.

In Amsterdam is op drie stadsdeelkantoren een dergelijk loket ingericht waar burgers een afspraak kunnen maken: Stadskantoor Zuidoost, Stadskantoor West en Stadskantoor Oost. De afspraak kan online of telefonisch worden gemaakt. Er is geen 'vrije inloop'. De overheidsbrede loketten worden bemenst door sociaal raadslieden, die niet in dienst zijn van de gemeente bijvoorbeeld een welzijnsorganisatie.

Op de stadsdeelkantoren zijn wel andere organisaties vertegenwoordigd, maar de communicatie met de aangesloten landelijke uitvoeringsorganisaties loopt via een telefonische hulplijn. Het belangrijkste doel is het werk van het loket vergemakkelijken door directe toegang te bieden tot de experts van de uitvoeringsorganisaties (de 'professionallijn'), zodat aan het loket betere dienstverlening kan worden gegeven: de klant hoeft niet zelf (mogelijk verschillende) organisaties te bellen en kan dus beter worden geholpen.

Het initiatief is gestart door de afdeling Dienstverlening. De initiatiefnemers van het loket hadden het onderzoek liever uitgesteld, omdat in de startfase met opzet nog geen richtbaarheid was gegeven aan dit nieuwe loket. Om die reden konden ook nog geen burgers worden geïnterviewd; er was nog onvoldoende aanloop in de periode dat het veldwerk liep. De afdeling heeft wel meegewerkt aan het onderzoek onder de professionals, om goed in kaart te kunnen brengen wat de wensen en verwachtingen zijn van de professionals die meewerken.

Naast het nieuwe loket zijn in Amsterdam zowel buurtteams als diverse maatschappelijke organisaties actief in het bijstaan van bewoners die problemen hebben. Schuldhulpverlening is in Amsterdam bij de buurtteams ondergebracht. Ook is het buurtteam in principe gericht op langdurige contacten. Daarbij heeft het buurtteam geen toegang tot de professionallijn met de uitvoeringsorganisaties. Sommige sociaal raadslieden werken zowel voor het overheidsbrede loket als voor het buurtteam.

We hebben in Amsterdam vijf professionals geïnterviewd:

- Drie loketmedewerkers:
 - Sociaal Raadspersoon, buurtteam Amsterdam/Bijlmer centrum
 - Sociaal Raadspersoon, buurtteam Amsterdam/Banne
 - Sociaal Raadspersoon, buurtteam Amsterdam/Bellamy
- Specialistisch Medewerker Sociaal Loket Stadsdeel Noord
- Medewerker UWV (aangewezen als expert voor het overheidsbrede loket)

Gezamenlijke Dienstverlening op Locatie Enschede

De gemeente Enschede is begin 2023 begonnen met het overheidsbrede loket. Enschede doel al jaren mee aan GDL en was enthousiast om ook aan het overheidsbrede loket mee te werken. Het initiatief komt vanuit de afdeling Stedelijke Dienstverlening en de uitvoering van de balie wordt gedaan door de afdeling Klantenservice.

Mensen die het stadskantoor bezoeken kunnen zich melden bij de receptie, direct bij de ingang (achter glas). Een stuk verderop in het stadskantoor is een ruimte met open bespreekbureaus, die zijn afgeschermd met drie wanden op zithoogte. De receptie verwijst mensen naar deze ruimte door. In deze ruimte is één bureau gereserveerd voor het overheidsbrede loket. Dit wordt de hele week bemenst. Het onderscheidt zich niet van de andere bureaus. Op het stadskantoor zijn ook sommige uitvoeringsorganisaties aanwezig, maar de communicatie met de uitvoeringsorganisaties loopt net als in Amsterdam primair via de toegang tot professionallijnen.

Voor het loket kunnen mensen spontaan binnenlopen.

Aan het initiatief is nog geen ruchtbaarheid gegeven, daarvoor is het nog te vroeg. De gemeente oefent nu met mensen die spontaan binnenlopen of worden doorverwezen door de uitvoeringsorganisaties of door de gemeente zelf. Waarschijnlijk door een gebrek aan werving is het loket in kwestie op het moment van het veldwerk (maart) nog niet drukbezocht. We hebben in totaal één burger gesproken.

Ook in Enschede zijn er buurtteams, die daar 'Wijkwijzer' worden genoemd. Deze hebben vrije inloop en zijn bedoeld om mensen te helpen die brieven hebben gekregen die ze niet begrijpen, en om te helpen met het aanvragen van uitkeringen. Sommige loketmedewerkers zijn ook op deze punten aanwezig, bijvoorbeeld een dagdeel per week. Op dit moment wordt door Enschede gekeken wat de beste oplossing is voor specifieke vragen in het sociaal domein. Is het beter om te investeren in het opleiden van de mensen die actief zijn in de buurtteams en om voor hen een professionallijn in te stellen, of is het beter om de loketmedewerkers van de afdeling Klantenservice meer in te zetten in deze buurtteams? Enschede denkt ook aan een oplossing waarin, in plaats van één fysiek overheidsbreed loket, sprake is van een overheidsbrede service op verschillende toegangspunten.

De volgende professionals hebben we gesproken:

- Twee overheidsdienstverleners die ook de balie bemensen
- Medewerker UWV
- Iemand uit het sociale domein
- Medewerker IND

Weener XL

In 's Hertogenbosch loopt het initiatief voor een overheidsbreed loket al meerdere jaren. Het initiatief komt voort uit de vroegere wet 'sociale werkvoorziening'. Deze werd uitgevoerd door de Weener groep. In 2015 zijn de wetten voor werkvoorzieningen voor

mensen met een arbeidsbeperking en de wet bijstandswetten samengegaan in de Participatiewet. Op dat moment zijn de afdelingen Arbeidsmarkt, Sociale Zaken en de Weener groep samen gaan werken onder de naam Weener XL, voor de uitvoering van de Participatiewet.

In de loop van de tijd veranderde de problematiek en ontstond er een verschuiving van het puur richten op werk naar het aanpakken van multiproblematiek. Daarbij is een organische groei ontstaan van het aantal organisaties dat meewerkte aan het initiatief. Een van de eerste betrokken organisaties was bijvoorbeeld schuldhulpverlening. De afdeling die zich met het overheidsbrede loket bezighield kwam een middag per week bij Weener XL. De ervaring daarmee was positief. Vanaf 2017 is Weener XL daarom op zoek gegaan naar andere partijen.

De burgers komen automatisch bij het overheidsbrede loket terecht als ze een uitkering aanvragen.

Naast het overheidsbrede loket van Weener XL zijn er in de gemeente negen buurtteams. Deze zitten meer op het maatschappelijke vlak, waar Weener XL zich richt op het financiële aspect. Over en weer is er een uitwisseling: als er maatschappelijke ondersteuning nodig is dan kunnen de organisaties die zich daarmee bezighouden worden ingeschakeld, andersom komt vanuit de buurtteams soms ook het verzoek om burgers met het financiële deel te helpen.

Weener XL wilde graag meewerken aan het onderzoek voor zover het gaat om de professionals, maar niet voor het spreken met burgers. De volgende personen hebben we gesproken:

- Twee coördinatoren van het initiatief
- Een sociaal raadspersoon
- Een medewerker juridisch loket
- Een medewerker DUO aan het werkplein
- Een medewerker SVB aan het werkplein
- Een medewerker van de gemeente die zich bezighoudt met de 'achterkant' (contact met gemeente intern)
- Een medewerker van de gemeente die zich meer bezighoudt met de 'voorkant' (met burgers)
- Een medewerker op het gebied van wonen en maatschappelijke opvang

Gezamenlijke Dienstverlening op Locatie Utrecht

In Utrecht loopt het initiatief voor een overheidsbreed loket ook al enige tijd. In 2019 is de afdeling Klantenservice begonnen met wat daar wordt genoemd 'de servicebalie'.

In het stadskantoor – een grote open ruimte – kun je een nummertje trekken voor duidelijke, specifieke zaken (rijbewijs, paspoort en dergelijke). Er is ook een prominente, ronde open servicebalie aanwezig. Direct achter de servicebalie zijn twee bureaus ingericht als 'servicepunt'. Dit zijn de bedoelde overheidsbrede loketten. Een ervan is altijd bemenst. In principe is één loket voor werk en inkomen en heet het andere loket 'service', maar de gemeente wil beide loketten 'multi-inzetbaar' maken. Achter de servicepunten is

een bureau voor de SVB, DUO en de U-pas. Deze zijn op vaste tijden in de week bemenst, maar niet alle dagen.

Het servicepunt werkt in principe met vrije inloop. Voor de balie zijn ook medewerkers die bedoeld zijn om de eerste opvang te doen: mensen met een algemene vraag. Deze kunnen worden doorverwezen naar het servicepunt als daar aanleiding toe is.

Burgers in Utrecht zijn behoorlijk vertrouwd met het stadskantoor en de drempel om er binnen te stappen is relatief laag. Inmiddels is er ook een behoorlijke aanloop van burgers met veel verschillende typen vragen. Om die reden hebben we op twee afzonderlijke dagen in totaal tien burgers kunnen spreken.

Daarnaast zijn er in Utrecht plekken in wijkcentra waar mensen laagdrempelig naar toe kunnen gaan met problemen. Deze plekken zijn meer bedoeld voor mensen die zeer veel ondersteuning nodig hebben op het gebied van werk en inkomen, ook voor langere tijd. Het servicepunt is breder georiënteerd en meer bedoeld om mensen de weg te wijzen zodat ze zelf verder kunnen. Er is sprake van doorverwijzing over en weer.

Er is gesproken met de volgende vijf professionals:

- Een medewerker van de SVB die het servicepunt ter plekke bemenst
- Twee klantadviseurs van KCC
- Een specialist Servicepunt, klachtenbehandelaar PBZ
- Een specialist Werk en Inkomen/KCC

Steunpunt Belastingdienst Nijmegen

In Nijmegen heet het overheidsbrede loket 'Steunpunt Belastingdienst'.

De Belastingdienst heeft een samenwerkingsovereenkomst met de gemeente Nijmegen. Burgers die vragen hebben met betrekking tot de Belastingdienst kunnen online een afspraak maken voor een gesprek. Ze kunnen dan ook online aangeven waar hun vragen over gaan. Op basis daarvan wordt ingeschat hoeveel tijd er nodig is voor het gesprek. Sinds de overbelasting op de Belastingtelefoon worden ook 'spontane binnenlopers' geaccepteerd.

De aanwezigheid van de Belastingdienst heeft ten doel om meer en beter te communiceren met alle overheidsorganisaties die relevant zijn of kunnen zijn.

In Nijmegen is daarbij een fijnmazig systeem om burgers te bereiken:

- In de gemeente is 'Stip' laagdrempelig aanwezig in de buurten. Op de website wordt een Stip als volgt omschreven: "In een Stip kun je allerlei vragen stellen. Bijvoorbeeld over brieven en formulieren. En over wonen, geld, zorg en opvoeding. Je krijgt er informatie over de wijk. Of we helpen je met je idee. Kom langs als je buurtgenoten wilt helpen. Of loop binnen voor een kopje koffie of een praatje." Op deze plekken hoeven mensen geen afspraak te maken, ze kunnen gewoon binnenlopen.
- Stip verwijst geregeld mensen met meer ingewikkelde problematiek door naar Bindkracht10, een vrijwilligersorganisatie gespecialiseerd in sociaal werk die ook in de wijken aanwezig is.

- Er zijn sociaal raadslieden beschikbaar voor gevallen die juridisch moeilijker of complexer zijn. De sociaal raadslieden zijn in dienst van de gemeente, maar voelen zich onafhankelijk en staan voor de belangen van de burgers.
- Bindkracht10 kan mensen ook doorverwijzen naar sociaal raadslieden.
- Het loket van de Belastingdienst is fysiek aanwezig, maar deze is niet (direct) aangesloten op hiervoor genoemde organisaties.
- De Belastingdienst heeft daarbij intern deskundigen achter de hand, die niet fysiek in Nijmegen werkzaam zijn, maar die wel kunnen helpen als de medewerkers aan de balie op problemen stuiten die ze zelf niet kunnen oplossen.

In Nijmegen hebben we gesproken met drie burgers die zich bij het Steunpunt van de Belastingdienst hebben gemeld. Alle drie hadden vooraf een online afspraak gemaakt. Daarnaast hebben we gesproken met twee burgers die via de Stip door Bindkracht10 geholpen zijn.

Daarnaast hebben we met de volgende experts gesproken:

- Een C-medewerker Belastingdienst (eerste lijn)
- Een E-medewerker Belastingdienst (tweede lijn)
- Een relatiebeheerder Belastingdienst
- Een vaktechnisch adviseur Belastingdienst
- Een medewerker van de gemeente zorg en inkomen
- Een sociaal raadslid
- Een vertegenwoordiger van Bindkracht10

Verschillen tussen de initiatieven

De belangrijkste verschillen tussen de vijf initiatieven zijn:

Looptijd

Op sommige plekken wordt al langer samengewerkt tussen landelijke uitvoeringsorganisaties en gemeenten. Deze initiatieven hebben zich aangesloten bij het programma en van hen kunnen we veel leren. Daarnaast zijn er nieuwe initiatieven opgestart in samenwerking met het programma.

Startpunt

Er is ook een groot verschil als het gaat om het startpunt. De vraag is daarbij wanneer het overheidsbrede loket gestalte begon te krijgen. Welke organisatie, of welke combinatie van organisaties, is met de eerste opzet gekomen? Hoe was deze organisatie al bezig met het helpen van klanten? In alle gevallen speelt de gemeente een rol. In Utrecht was de servicebalie een logisch gevolg van eerdere acties van het Klanten Contact Centrum. In 's Hertogenbosch lag het initiatief in de sociale werkvoorziening, die vanwege de Participatiewet samenging met sociale zaken.

Bestaande netwerk

Bij alle gemeenten was het bestaande netwerk net iets anders. Hoewel in grote lijnen alle gemeenten een of meerdere buurtteam(s) hebben die een belangrijke rol in het sociale netwerk spelen, is dit bij iedere gemeente waar de initiatieven zijn gevolgd net anders ingericht. Ook het aantal maatschappelijke organisaties en de rol die ze spelen, verschilt per gemeente. In vier van de vijf onderzochte gemeenten zijn daarnaast sociaal

raadsleden actief, maar hun rol wordt overal net iets anders ingevuld. Sommigen zijn in dienst van de gemeente, anderen in dienst van een welzijnsorganisatie.

Aantal uitvoeringsorganisaties

Het aantal organisaties dat nauw bij de initiatieven betrokken is, verschilt. In het algemeen lijkt het er wel op dat naarmate een initiatief langer loopt, er ook meer organisaties bij zijn betrokken.

Betrokkenheid uitvoeringsorganisaties

Ten slotte is de betrokkenheid van de uitvoeringsorganisaties die meewerken aan het initiatief verschillend. De twee basisvormen zijn: ter plekke aanwezig en dus persoonlijk in contact met de loketmedewerkers, of toegankelijk voor het loket via een professionallijn.

Ervaringen van professionals

In totaal hebben we met 32 professionals gesproken die rechtstreeks met de initiatieven werken of er mee te maken hebben, en 16 burgers die zijn geholpen aan het overheidsbrede loket. We behandelen in dit hoofdstuk de ervaringen van de professionals.

Overall oordeel: heel positief

Alle professionals met wie we hebben gesproken zijn positief over het initiatief waar ze bij betrokken zijn. Het belangrijkste punt dat wordt genoemd is de potentie om de burger veel beter te helpen. De ervaring van de professionals is dat ze in het verleden niet altijd in staat waren om de burger adequaat te helpen, omdat de samenwerking tussen de verschillende afdelingen of uitvoeringsorganen niet optimaal was.

We zien wel een verschil in ervaring tussen verschillende type professionals:

Medewerkers gemeente

Het meest uitgesproken positief zijn medewerkers van de gemeente, zowel de meer specialistische als algemene medewerkers (bijvoorbeeld van de afdeling Klantenservice). Zij hebben allereerst de meest negatieve ervaringen vooraf: vaak frustraties over problemen met uitvoeringsorganisaties of afdelingen bij de gemeente. De medewerkers van de Klantenservice kregen de meest uiteenlopende vragen en vonden het vervelend om alleen maar mensen door te sturen, met het idee dat ze mogelijk niet verder zouden komen. Deze groep haalt er echt positieve energie uit als ze in staat gesteld worden om beter, meer geïntegreerd en daardoor ook effectiever te helpen.

Deze groep heeft daarnaast het grootste aantal voorbeelden van hoe ze in de nieuwe situatie burgers hebben kunnen helpen. Dit loopt uiteen van vrij 'simpele' gevallen waarbij ze een burger goed van dienst konden zijn, tot situaties waar ze, door de specifieke opzet van het overheidsbrede loket, konden voorkomen dat mensen in ernstige problemen kwamen (zie bijlage voor voorbeelden).

Medewerkers of specialisten van uitvoeringsorganisaties die fysiek aanwezig zijn

Ook medewerkers van uitvoeringsorganisaties die fysiek aanwezig zijn op het plein en medewerkers van gemeentelijke uitvoeringsorganisaties die zich in hetzelfde gebouw bevinden, zijn heel positief. Ze hebben het gevoel en ook de ervaring dat ze daadwerkelijk meer kunnen doen. Een belangrijk pluspunt voor hen is dat ze aan de ene kant meer 'gevoel' krijgen voor hun doelgroep, en aan de andere kant de loketmedewerkers kunnen 'voeden'. De specifieke aspecten van hun werk kunnen ze veel beter overbrengen. Dat zorgt er in hun ogen voor dat de loketmedewerkers beter kunnen functioneren. Die weten nu namelijk beter wat ze de burger moeten vragen. Naarmate er meer uitvoeringsorganisaties fysiek bij elkaar zitten, neemt het positieve gevoel toe: ze leren van

andere uitvoeringsorganisaties, zodat ze beter zicht krijgen op de samenhang tussen verschillende regelingen en wetten.

Medewerkers of specialisten van uitvoeringsorganen als hulplijn

Enkele medewerkers van uitvoeringsorganen die we hebben gesproken zijn niet heel direct betrokken bij het initiatief, maar zijn bereikbaar als hulplijn. Hoewel ze in principe positief zijn en de samenwerking leuk vinden (vooral als er meer contact is), zien ze dat werk vaak niet als wezenlijk anders dan wanneer ze de burgers direct te woord zouden staan. Hoewel ze het als voordeel zien dat de loketten nu sneller bij hen terecht kunnen, delen ze minder in de ervaring dat ze met het overheidsbrede loket nu écht iets voor de burger kunnen betekenen. Zij geven aan dat ze eigenlijk hetzelfde werk doen, ze zouden hetzelfde antwoord hebben gegeven als de burger had gebeld in plaats van de professional.

Sociaal raadslieden

Een aparte rol is er voor de sociaal raadslieden. Het verschil met de andere groepen professionals is dat sociaal raadslieden feitelijk al lang 'overstijgend' werken. Het is hun taak om als casemanager voor een burger met problemen op te treden en de zaak als geheel te beschouwen. Hierdoor is voor hen de overstap van hun gewone werk naar het overheidsbrede loket veel minder groot. Ze zijn daardoor minder uitgesproken enthousiast.

Voor hen zit de meerwaarde van dat loket vooral in het betere contact met uitvoeringsorganen. Nu moeten ze vaak met de 'gewone klantenservice' bellen. Dat heeft als eerste nadeel dat ze meestal niet tijdens het consult met hun klant geholpen worden. Een terugbelverzoek werkt niet echt omdat hun klant er dan niet meer bij is. De meeste sociaal raadslieden zien in potentie veel voordeel van een beter georganiseerd contact tussen verschillende partijen. Maar in de praktijk hebben ze op dit moment nog geen sterke meerwaarde ervaren van de samenwerking die is georganiseerd. Dat komt doordat ze het gevoel hebben dat ze eigenlijk nu al integraal werken en alles bekijken vanuit de burger.

Eerste vereiste: openheid én kennis

Uit de gesprekken die zijn gevoerd met de professionals ontstaat een helder beeld van wat er volgens hen nodig is om het werk aan het overheidsbrede loket goed uit te voeren en wat een medewerker aan dat loket in huis moet hebben. Een belangrijke voorwaarde is dat je als loketmedewerker voldoende empathisch en communicatief bent om burgers hun verhaal te laten vertellen. Daarbij is het essentieel dat je open staat om vanuit de ervaringen van de burger te denken, in plaats van vanuit het systeem van de wetgeving. Hiervoor is een zekere nieuwsgierigheid nodig. Een andere belangrijke voorwaarde is dat je de kennis hebt om vervolgens te kunnen vertalen wat er moet gebeuren om een probleem op te lossen en om in te schatten welke andere organisaties daarvoor nodig zijn.

Allereerst moet je als medewerker zelf die basisvaardigheden hebben (het vermogen tot empathie, de communicatieve vaardigheden, de nieuwsgierigheid, de openheid én de kennis). Deze vaardigheden komen het best tot hun recht in face-to-face contact met de

burger. Alle professionals die zowel telefonisch als face-to-face contact hebben met burgers, vinden het face-to-face contact noodzakelijk om burgers echt te helpen.

Uit de ervaringen van de medewerkers komt krachtig naar voren dat burgers die een probleem hebben, vaak niet weten welke vraag ze moeten stellen, laat staan bij welke instantie ze zouden moeten zijn. Zeker als er grotere problemen zijn of dreigen te ontstaan, worden burgers zeer gestrest omdat ze geen idee hebben hoe ze het aan zouden moeten pakken. In die gevallen is face-to-face contact van grote meerwaarde, want medewerkers zijn dan in staat om in interactie met de klant te begrijpen wat het probleem is. Als professional kun je op basis daarvan en op basis van je kennis een inschatting maken van wat er nodig is.

Een belangrijk punt dat professionals noemen is dat je bij het overheidsbrede loket de tijd krijgt die nodig is, zodat je je echt kunt verdiepen in de vraag of het probleem. Die tijd is niet alleen nodig om de klant te begrijpen, maar ook om bij ingewikkelde gevallen de juiste oplossing te vinden. Daarvoor is namelijk vaak contact met andere professionals nodig, zeker als de vraag van de klant buiten de standaard valt.

Als voorbeeld noemen we een loketmedewerker die twee uur is bezig geweest met een burger die zijn boete niet kon betalen omdat hij geen online bankieren had. Contant storten was niet mogelijk. De medewerker heeft zich in dit probleem verdiept. Ze is er bijna twee uur mee bezig geweest, maar het resultaat was dat de burger inderdaad zijn boete kon betalen en daarmee bovendien wist te voorkomen dat de kosten van de boete opliep wegens wanbetaling.

Tweede vereiste: laagdrempeligheid en nabijheid

Een noodzakelijke voorwaarde die alle gesproken professionals benoemen, heeft betrekking op laagdrempeligheid. Het moet makkelijk zijn voor burgers om zich te melden, de drempel moet laag liggen. Dat houdt allereerst in dat de burger de plek moet kennen en moet weten dat hij/zij/hen hier terecht kan. Daarnaast speelt de fysieke omgeving voor de loketmedewerker een rol, want een fijne omgeving draagt bij aan goede dienstverlening. Ten slotte is de manier waarop burgers naar het overheidsbrede loket worden geleid een factor. Kun je spontaan binnenlopen? Moet je een afspraak maken? Wie verwijst er door?

Bekendheid en toeloop

Als het gaat om het kennen van het overheidsbrede loket, zien we grote verschillen tussen de vijf initiatieven. Dat heeft te maken met hoe lang een initiatief al actief is, maar ook met de aansluiting van het loket met al bekende wegen. In Utrecht is het voor burgers bijvoorbeeld een kleine stap om vanaf de 'gewone loketten' het nieuwe loket te zien. Er zijn ook gastvrouwen die de burger daarnaartoe kunnen leiden.

Initiatieven die net begonnen zijn, zijn uiteraard nog weinig bekend. Daar komt bij dat enkele gemeenten nog geen grote ruchtbaarheid hebben gegeven aan het overheidsbrede loket, bijvoorbeeld omdat ze eerst willen warmdraaien. De professionals zien dit als een belangrijke oorzaak voor de matige toeloop. Dit wordt bevestigd door medewerkers van initiatieven die al langer lopen: zij hebben gemerkt dat het tijd nodig heeft voordat de burger het nieuwe loket vindt.

Fysieke omgeving

Alle deelnemers geven aan dat de fysieke inbedding van de overheidsbrede loketten van belang is. Hierin spelen drie factoren een rol:

- De mate waarin je een prettige omgeving schept voor de burger en medewerkers.
- De letterlijke vindbaarheid van de locatie (van buitenaf, maar ook binnen het pand in termen van bewegwijzering), de mate waarop die door burgers als 'logisch' wordt gezien.
- De mate waarin de ruimte geschikt is voor uitwisseling van kennis en het opbouwen van een betrouwbaar netwerk tussen de verschillende organisaties of afdelingen.

Als het gaat om de **omgeving voor de burger** is het ideaalbeeld dat de ruimte enerzijds voldoende 'huiselijk' is, en dat er anderzijds enige ruimte is voor privacy. Er wordt daarbij naar een balans gezocht tussen de privacy van de burger en de veiligheid van de medewerkers. Bij alle initiatieven zijn de loketten 'semi-open'. Dat wil zeggen dat er een vorm van afsluiting is (meestal door middel van schotten), maar dat je elkaar wel kunt horen. Voor de medewerkers voelt dat veilig omdat ze zichtbaar blijven. Bij twee van de vijf initiatieven zijn er uit veiligheidsoverwegingen ook vaste glasplaten tussen de loketmedewerker en de burger geplaatst.

Hoewel de gesproken professionals veiligheid van belang vinden, hebben ze het idee dat glasplaten niet ideaal zijn en dat je idealiter de ruimte hebt om in een aparte ruimte te zitten.

Als het gaat om de **vindbaarheid**, dan zien we aan de ene kant dat het een positieve meerwaarde kan hebben om vanuit een centraal stadskantoor te werken. Dit werkt bijvoorbeeld goed in Utrecht, waar met geringe middelen een duidelijk aparte ruimte kon worden gecreëerd die enerzijds zichtbaar en open is, maar die zich anderzijds wel onderscheidt van de rest van de omgeving. Dit geeft de grootste zichtbaarheid. Aan de andere kant zijn er echter burgers die liever niet naar een gemeentekantoor gaan. Voor die burgers zijn buurtcentra juist meer toegankelijk en vindbaar.

Als het gaat om de **uitwisseling** tussen professionals, is het ideaal een 'plein' waar de verschillende uitvoeringsorganisaties bij het loket zitten. Dit kan op kleine schaal, zoals in Utrecht met twee duidelijk zichtbare uitvoeringsorganisaties, of op grote schaal, zoals in 's-Hertogenbosch.

Hoe komt een burger terecht bij het overheidsbrede loket?

Een derde factor die van belang blijkt te zijn, is hoe klanten terecht kunnen bij het overheidsbrede loket. Bij twee van de vijf initiatieven is het nadrukkelijk de bedoeling dat er een open toeloop is en is het loket daar ook op ingericht. De professionals die bij deze initiatieven werken, noemen dat een belangrijk aspect van hun dienstverlening. In hun ogen moet een burger 'gewoon kunnen binnenlopen'. Dit maakt in hun ogen de drempel veel lager. Dat maakt het bovendien makkelijker voor de receptionist om kort door te vragen en te bepalen of mensen naar een 'simpel' loket moeten of naar het overheidsbrede loket, op basis van de aard van de vraag.

Bij een van de gemeentes – 's Hertogenbosch – is het overheidsbrede loket primair gericht op inkomenszaken. In de praktijk gaat het dan om mensen die een uitkering aanvragen. Deze groep wordt automatisch naar het overheidsbrede loket gestuurd. Overigens wordt dan alsnog niet de restgroep van mensen bereikt die niet eens weten dat ze een uitkering

zouden kunnen aanvragen (bijvoorbeeld een aanvullende bijstandsuitkering als je onvoldoende verdient).

Bij de andere initiatieven is het maken van een afspraak de eerste en belangrijkste vorm, waarbij inloop soms daarnaast mogelijk is. Hoewel het mogelijke voordeel een grotere efficiëntie is – de loketmedewerker kan zich vaak ook voorbereiden – blijkt uit de ervaringen dat er veel fout gaat bij burgers die zichzelf online inschrijven. In de realiteit blijkt dat ze een verkeerde hulpvraag aankruisen of dat ze zelf onjuiste/ onvolledige antwoorden geven op de uitvraag. De tijdsindicatie voor het gesprek is dan fout.

Idealiter – zo geven de gesproken professionals aan – zou je toevoer van verschillende kanten krijgen. Dat vereist echter wel een goede afstemming. Zo wordt soms de samenwerking met buurtteams genoemd. Welke zaken zijn bestemd voor de buurtteams en wanneer kan een burger beter terecht bij het overheidsbrede loket? Alleen als je dat goed afstemt, krijg je de juiste verwijzingen over en weer. Bij alle initiatieven wordt aangegeven dat er eigenlijk niet of nauwelijks een stroom is van uitvoeringsorganisaties naar het overheidsbrede loket. Vanuit dat loket wordt dus wel contact gezocht met de uitvoeringsorganisaties, maar de communicatie komt andersom niet of nauwelijks voor.

Derde vereiste: enthousiasme door contact

Een laatste factor die wordt genoemd door de gesproken professionals, is de mate waarin enthousiasme blijft bestaan voor het basisidee van het overheidsbrede loket. Iedereen die nu bij het project betrokken is, heeft een intrinsieke motivatie om overheidsdienstverlening te verbeteren, vanuit de overtuiging dat dit nodig is om het vertrouwen in de overheid terug te brengen en vanuit de ervaring dat het niet in orde is dat goedwillende burgers vaak tegen muren aanlopen. De kern is dan dat de innovatie zit in het meer vanuit de burger bekijken van de problemen, en om vanuit die invalshoek de aparte wetten en regelingen te overstijgen. Iedere keer dat men de ervaring heeft dat het contact met andere afdelingen of organisaties deze manier van kijken mogelijk maakt, ziet men een direct positief effect op de burger. Deze succeservaringen wakkeren het enthousiasme aan en nodigen uit om de werkwijze uit te breiden. Dit sentiment wordt gedeeld door alle types professionals met wie we hebben gesproken.

Met andere woorden: de belangrijkste factor die bepaalt of het enthousiasme van de professional voor het overheidsbrede loket blijft bestaan, is de mate van ervaren succes. In de praktijk blijken de volgende zaken dan motiverend gevonden te worden:

- In het algemeen, de fysieke kennismaking en het blijvende contact met andere partijen die zich met hetzelfde bezighouden (andere afdelingen, uitvoeringsorganisaties).
- Specifiek, de ervaringen waarin men in een bepaalde case ziet dat de samenwerking met andere partijen een meerwaarde heeft voor het oplossen ervan.
- Dat gebeurt vooral bij direct contact (over de telefoon of fysiek) met een andere partij, die verder gaat dan herhalen wat de regels zijn en echt de moeite neemt om zich in iets te verdiepen.
- Contact met burgers zelf, in het bijzonder wanneer men ziet dat iemand echt is geholpen. Veel medewerkers benoemen een omslag, waarbij burgers eerst vooral gestrest zijn en daarna opgelucht.
- Ten slotte is het ook motiverend (vooral voor specialisten van uitvoeringsorganisaties) als medewerkers andere partners in het netwerk een gevoel hebben kunnen geven

van wat de specifieke complexiteit van hun terrein is. Ze merken dan op dat de ander echt iets geleerd heeft en de volgende keer betere vragen zal stellen.

Deze 'motivatie-ladder' blijkt vooral van toepassing in ruimtes waar verschillende partijen bij elkaar zitten en ook bereid zijn het contact aan te gaan. Er komt dan een soort 'spontane uitwisseling' tot stand, die ervoor zorgt dat het geheel van verschillende organisaties echt een meerwaarde krijgt: ieder onderdeel gaat steeds beter begrijpen wat de andere onderdelen nodig hebben. Collectief én individueel groeit dan de kennis. Dit wordt door medewerkers op dergelijke pleinen benoemd als iets wat de motivatie hoog houdt: je voelt jezelf als het ware groeien in de taak. Dit wordt door alle professionals benoemd als een belangrijke voorwaarde voor succes: alleen op deze manier kun je van elkaar leren en alleen door te leren kun je complexe zaken goed oplossen.

Omgekeerd zien we ook dat het enthousiasme soms zakt als deze uitwisseling minder duidelijk tot stand komt. Als professionals het gevoel hebben dat de toegang tot andere partijen – die men wel nodig heeft – moeizaam gaat, dan neemt het enthousiasme af. Het gevoel kan dan enigszins omslaan: het wordt een taai proces.

We zien dit ook bij het optreden van praktische bezwaren. Als AVG het bijvoorbeeld moeilijk maakt om gegevens uit te wisselen, kan men gefrustreerd raken. Een voorbeeld hiervan zien we in Nijmegen, waar een ambtenaar uit het sociale domein eigenlijk moet weten welke vorderingen de Belastingdienst op haar klanten heeft. Deze informatie krijgt de ambtenaar echter niet.

Positionering overheidsbrede loket

Een laatste thema dat breed in de gesprekken voorkomt, heeft te maken met de 'positionering' van het overheidsbrede loket. Zoals uit het voorgaande duidelijk is geworden, is er in alle gemeenten een veelheid aan initiatieven en een veelheid aan partijen die zich met dienstverlening bezighouden: buurthuizen, welzijnsorganisaties, schuldhulpverleningstrajecten, sociaal raadslieden, vrijwilligersorganisaties. Hoewel de constellatie van dit soort partijen overal anders is, staat iedereen voor de vraag: wat is onze positie in dit geheel? Hoe werken we samen? Waarin verschillen we?

Soms zie je op dit terrein ook wrijving tussen partijen. Neem als voorbeeld de vrijwilligersorganisatie, die mensen zou moeten doorsturen naar sociaal raadslieden als het te moeilijk wordt. De sociaal raadslieden vinden dat deze vrijwilligers de zaak te vaak zelf willen oplossen. Of neem als voorbeeld een uitvoeringsorganisatie die in de ogen van de loketmedewerker zich te star opstelt.

Zeker bij de recent begonnen praktijkinitiatieven die we hebben onderzocht, is de positie van het overheidsbrede loket een thema dat veel naar voren komt. Veel medewerkers worstelen enigszins met de vraag waarin het loket zich onderscheidt en waarvoor ze primair zijn bedoeld. De vraag blijkt niet eenvoudig te beantwoorden. In sommige gevallen is er bijvoorbeeld voor gekozen dat het loket 'complexere problemen waarbij meerdere overheidsorganisaties betrokken zijn' behandelt. Maar dit blijkt in de praktijk moeilijk vol te houden. Zoals eerder aangegeven weet een loketmedewerker van tevoren niet hoe complex een zaak is omdat de burger zelf vaak moeite heeft om de hulpvraag te formuleren en het overheidsspeelveld niet overziet. Daar komt bij dat niet-complexe problemen soms ook acuut zijn en de bijzondere aandacht nodig hebben die het

overheidsbrede loket kan bieden (vooral: de tijd en de vaardigheden om een open gesprek aan te gaan).

Een ander aspect dat hier naar voren komt is: hoe ver ga je met helpen? De medewerkers die ervoor kiezen om bij het overheidsbrede loket te werken, zijn dienstverlenend van aard. Dit zien we het sterkste bij mensen die van de Klantenservice afkomen. Soms geven ze zelf aan dat ze ook te ver kunnen gaan om iemand te helpen. In principe moet de burger worden geholpen om het zelf te kunnen doen. De loketmedewerkers moeten helpen waar ondersteuning nodig is, of doorverwijzen naar een specialist die de verdere ondersteuning op zich kan nemen, bijvoorbeeld schuldhelpverlening of sociaal raadslieden).

Behoeftes voor de toekomst

Aan alle gesproken professionals is gevraagd hoe ze de toekomst van het initiatief zien: welke veranderingen op korte tijd zouden gewenst zijn, en wat moet in ieder geval worden behouden? Er zit een constante lijn in de antwoorden. Hieronder benoemen we de behoeftes van de professionals en hoe die behoeftes kunnen verschillen onder de typen professionals.

Behoeftes aan 'promotie'

Bij de initiatieven die recent gestart zijn en waar de effecten nog niet zo groot zijn als gewenst, is er onder de gesproken professionals een sterke behoefte aan het meer bekendmaken van het initiatief. De professionals denken hierbij enerzijds aan 'adverteren' en anderzijds aan het aanspreken van netwerken zoals moskeeën, buurtcentra, verenigingen voor specifieke nationaliteiten. Daarnaast worden kappers genoemd, nagelstylisten, huisartsen, en andere plekken waar de overheid normaal niet zit, maar de doelgroep wel.

In dit verband zijn beginnende initiatieven enigszins bang: het initiatief zit nog in een experimentele fase en het is ook waardevol, maar wordt het straks niet afgekappt omdat er te weinig bezoekers waren vanwege onvoldoende publiciteit?

Uitvoeringsorganisaties spreken deze angst ook uit, zeker als ze een professionallijn open houden waar (nog) weinig gebruikt van wordt gemaakt. Gaat het dan wel werken?

Behoeftes aan een goede ruimte

Veel gesproken professionals benoemen daarnaast de behoefte aan een goede ruimte. Daarover zijn verschillende aspecten aan te wijzen:

- Een ruimte met de mogelijkheid van meer privacy, bijvoorbeeld een aparte kamer.
- Een ruimte die voldoende huiselijkheid biedt.
- Geen glasplaat tussen de klant en de loketmedewerker.
- Een ruimte die voldoende laagdrempelig is en waar klanten en medewerkers zich veilig voelen.
- Een ruimte waarin interactie mogelijk is tussen verschillende partners (loketmedewerkers van de gemeente, maar ook medewerkers van uitvoeringsorganisaties, zodat er korte lijnen mogelijk zijn). De initiatieven die al een dergelijke ruimte hebben, hopen op uitbreiding van het aantal partners dat daar vertegenwoordigd is.

Door de gesproken professionals wordt gerefereerd aan de situatie in wijkcentra of wijkteams. Het idee leeft dat die plekken meer toegankelijk zijn dan een loket in een stadskantoor. Aan de andere kant wordt gesteld dat een stadsloket juist weer veel mensen trekt die niet zo makkelijk in een buurthuis komen. In de praktijk wordt er ook over en weer doorverwezen.

Behoefte aan helderheid en afstemming

Een andere behoefte die naar voren komt in de gesprekken met de professionals, is de behoefte aan helderheid. Wat doet het loket wel en niet? Daarbij is er behoefte aan meer afstemming. Voor welk probleem doe je wat? Wat doe je wel en wat doe je niet? In de praktijk blijkt het niet voor iedere professional even duidelijk te zijn.

Het gaat daarnaast om afstemming tussen de verschillende partners. Het komt voor dat de medewerkers van het overheidsbrede loket een heel andere indruk hebben van de rol van de professionallijn, dan de uitvoeringsorganisaties zelf. De medewerker aan de lijn geeft dan bijvoorbeeld aan dat er geen groot verschil is tussen het helpen van directe klanten en het te woord staan van een loketmedewerker – het enige verschil is dat de loketmedewerker voorrang heeft. De loketmedewerker raakt teleurgesteld als deze verwacht dat de uitvoeringsorganisatie veel verder gaat dan het geven van een generiek antwoord.

We zien dit gebrek aan helderheid en afstemming het sterkste bij de initiatieven die recentelijk zijn begonnen en waar gewerkt wordt met professionallijnen, wat redelijk ‘anoniem’ is. Initiatieven die langer lopen geven aan dat er een leerweg is geweest en dat ze in de praktijk hun weg gevonden hebben. Dat komt vooral tot stand door direct contact tussen de uitvoeringsorganisaties en het loket, dus op de plekken waar de uitvoeringsorganisaties fysiek aanwezig zijn.

Behoefte aan informeel contact

Een laatste punt dat naar voren komt in de gesprekken met professionals, is de behoefte aan voldoende informeel contact. Op de zogenaamde ‘pleinen’ lijkt dit redelijk vanzelf te gaan. Maar ook dan is er behoefte om af en toe met elkaar te sparren: wat zijn we aan het doen, wat komen we tegen? Hoe stemmen we ons beter op elkaar af? De professionals zien dat als relatief informeel contact, dat helpt om elkaars positie beter te begrijpen en dat ook helpt bij het vormen van een netwerk van personen. De gedachte is daarbij dat het echte netwerk niet zozeer een netwerk van organisaties is, maar van personen binnen de diverse organisaties. Dat heeft als bijkomend voordeel dat het ook het gevoel geeft van ‘samen werken we aan hetzelfde doel’. Het informele contact biedt in de ogen van de deelnemers de beste leerervaring en helpt het meeste bij het uitvoeren van de taak.

Ervaringen van burgers

In het kader van het onderzoek hebben we met zestien burgers gesproken, die van drie initiatieven afkwamen. Hoewel dit een te kleine steekproef is om uitspraken over tevredenheid te kunnen doen, geven de gesprekken een goede indicatie van het type klanten dat geholpen kan zijn met een overheidsbrede loketfunctie. In dit hoofdstuk geven we voorbeelden van de ervaringen van burgers uit eerste hand, die wij in onze woorden hebben samengevat. Daarnaast hebben we ook veel voorbeelden uit tweede hand, waarvan sommige direct geciteerd worden: dit zijn cases die de professionals hebben genoemd als voorbeeld van hun werk. Uit het geheel van deze voorbeelden is een helder patroon af te leiden.

Indeling in type complexiteit

Een eerste observatie is dat de mensen die zijn geholpen aan het overheidsbrede loket heel verschillende type problemen hadden. In alle gevallen was er sprake van een probleem, maar dat kon iets kleins en enkelvoudigs zijn, dat kon 'administratief eenvoudig' maar ingrijpend zijn, of het kon heel complex zijn. De ervaring van burgers delen we op in drie typen, waar we ook voorbeelden bij geven. In sommige gevallen betreft het letterlijke citaten van professionals. Die staan in italics en tussen aanhalingstekens. In andere gevallen zijn het globale beschrijvingen.

Simpel en direct opgelost

Een deel van de cases is te beschrijven als 'simpel en direct of makkelijk opgelost'. Hoewel de mensen die met zulke problemen komen, strikt genomen geen speciaal loket nodig lijken te hebben, zijn ze bijzonder blij met de interactie. Dit geldt in sterkere mate voor burgers die zich minder digitaal vaardig voelen en burgers die de Nederlandse taal niet vaardig zijn. De winst van het overheidsbrede loket zit hem in deze gevallen in twee elementen:

- De laagdrempeligheid voor de burger, die vooral zit in het face-to-face contact.
- Het gegeven dat de loketmedewerker goede toegang heeft tot andere afdelingen en diensten, zodat de burger goed en snel geholpen kan worden of 'warm' kan worden doorverwezen.

De burgers zelf vinden beide aspecten wenselijk. We geven twee voorbeelden:

Gevoel dat het klopt (Utrecht)

Een oudere man heeft eigenlijk weinig te vertellen: hij komt iedere maand naar het loket om zijn inkomsten op te geven zodat de hoogte van zijn aanvullende uitkering kan worden bepaald. Dat is nodig omdat hij niet de faciliteiten heeft om het online te doen. Doordat hij het persoonlijk brengt, heeft hij bovendien het gevoel dat er een kleinere kans is op fouten. En als er al fouten worden gemaakt, kan hij terugkomen en heeft hij het gevoel dat hij geholpen zal worden. Dat geeft hem een gerust gevoel en versterkt zijn vertrouwen in de overheid. Om die reden wil hij ook niet naar de bibliotheek, het persoonlijk overhandigen heeft immers voor hem grote waarde.

Woning zoeken (Utrecht)

Een oudere vrouw heeft in haar woning veel overlast van jongeren. Ze wil gaan verhuizen. Hoewel dit een probleem is dat zij moet bespreken met de woningbouwvereniging, zoekt ze ook contact met de gemeente. Ze heeft wat papieren nodig om alles geregeld te krijgen. Zelf is ze digitaal niet handig en ze vindt het fijn om er zeker van te zijn dat ze de goede informatie krijgt. Hoewel ze zichzelf goed kan redden, heeft ze persoonlijke problemen in de relationele sfeer die ervoor zorgen dat ze extra behoefte heeft aan zekerheid. Ze is heel blij met de hulp van het overheidsbrede loket. Ze weet nu zeker dat ze de juiste stukken heeft en dat haar aanvraag goed zal verlopen. Maar mocht dat niet het geval zijn, dan weet ze ook dat ze terug kan komen.

Ook volgens de medewerkers is het overheidsbrede loket van toegevoegde waarde voor de burger. De burger is er volgens hen vooral bij gebaat dat de medewerkers van dat loket een veel grotere gevoeligheid hebben om door te vragen, nu het hun taak is om dat te doen en nu ze daar de tijd voor krijgen. Ook hiervan geven we een voorbeeld:

Geholpen door inzicht (Amsterdam, uit tweede hand)

Bij een klant van een sociaal raadvrouw ging het om de kinderbijslag en het kindgebonden budget van de kleinkinderen, waarvan de ouders niet in Nederland woonden. De raadvrouw bemenste het overheidsbrede loket. Zelf had ze de gedachte dat dit loket bedoeld is voor complexere vragen, maar ze wilde weten of de professionellijnen echt werken. Haar klant had bij inloggen bij de IND en DUO ontdekt dat haar toeslagen waren stopgezet. De professionellijn bleek te werken: het probleem kon worden rechtgetrokken.

Relatief simpel, maar wel enige complexiteit

In een veel groter aantal cases is er ogenschijnlijk een simpel verzoek van de burger, waarvan je op het eerste gezicht zou kunnen zeggen: 'dit had ook met een "gewoon" loket afgedaan kunnen worden'. Voor de burger heeft het overheidsbrede loket echter een grote meerwaarde. Het voelt als een vertrouwd loket, dat hun het gevoel geeft dat ze echt 'contact' hebben met de overheid. Daarbij speelt ook hier de digitale toegankelijkheid een grote rol.

We geven weer twee voorbeelden van de ervaring van burgers uit eerste hand:

Onzeker door brief Belastingdienst (Nijmegen)

Een vrouw deed altijd zelf haar belastingaangifte zonder probleem. In 2020 is ze met pensioen gegaan, waardoor de inkomenssituatie tijdelijk complexer is geweest. Daarbij had ze ook een pensioen afgekocht. Zonder er weet van te hebben, had ze niet alle inkomsten opgegeven. Ze was erg geschrokken van een brief van de Belastingdienst, waarin werd aangegeven dat een voor haar al definitieve aanslag weer werd opengegooid. Ze begreep de brief ook niet goed. Een groot probleem was dat nergens stond hoeveel geld ze zou moeten terugbetalen. Daardoor kwam er voor haar een soort 'doem' op te liggen. Ze was wel zo alert om haar buurman te vragen om ernaar te kijken en deze is samen met haar naar het loket gekomen. Ze vond het prettig dat ze persoonlijk te woord werd gestaan. Ze blijft onzeker omdat het bedrag nog niet bekend is, al heeft de loketmedewerker duidelijk gemaakt dat het waarschijnlijk geen groot bedrag is. De loketmedewerker (van de Belastingdienst) heeft haar aangeboden om in de toekomst te helpen met het doen van digitale aangifte, waarbij ze direct ziet wat ze moet betalen of terugkrijgt. Ze vindt dat aanbod prettig.

Digitaal werkt niet, loket daarom belangrijk (Utrecht)

Een jonge man komt iedere maand bij het overheidsbrede loket. Hij heeft in 2012 een hartoperatie ondergaan, kan sindsdien niet meer volledig werken en moet bovendien op een langzaam tempo werken. Hij krijgt aanvullende bijstand. Hij vindt het belangrijk om zelf gedeeltelijk te werken. Aan de ene kant wil hij niet meer dan nodig op kosten van de samenleving leven. Aan de andere kant houdt het werk hem ook alert en actief. Hij is op de hoogte van verschillende regelingen die bestaan en maakt daar ook gebruik van. In het verleden is hij geholpen door het buurtteam toen er een probleem was met de uitkering. Het buurtteam heeft hem toen goed geholpen en heeft hem ook met verschillende regelingen in contact gebracht. Hij vindt het heel belangrijk om tijdig zijn inkomsten op te geven, omdat je anders in de problemen kunt komen. Voor hem is het belangrijk om dit echt fysiek te doen. Hij heeft niet de mogelijkheden om dit digitaal te doen. Bovendien helpt het loket hem ook met andere dingen, zo hebben ze hem geholpen om een uitkering aan te vragen voor een nieuwe wasmachine. Hij zou dit zonder het overheidsbrede loket niet zo makkelijk hebben aangevraagd. Ondanks het gegeven dat hij een krappe beurs heeft, is hij tevreden met zijn leven. Het loket speelt daar ook een rol in.

Door de samenwerking kon de burger integraal geholpen worden. Dat leidde tot afname van de problemen en tot tevredenheid van zowel de burgers als de medewerkers.

Studieschuld voorkomen (Amsterdam, uit tweede hand)

“Een jongen met autisme heeft HBO een aantal keer geprobeerd, dat is mislukt en hij stopt definitief met school. Dadelijk krijgt hij een studieschuld als hij zijn diploma niet haalt. Maar als de adviseur ziet dat hij het maximale heeft geprobeerd, dan sturen we hem door naar DUO – dan krijgt hij uitleg rondom de aanvraag voor kwijtschelding op medische gronden. DUO start vervolgens een proces op en laat weten welke gegevens aangeleverd moeten worden. Op deze manier komt deze jongen uit de problemen. Dit werkt toch veel beter in de context van dit loket. Er is meer aandacht voor de persoon, je kunt veel meer betekenen.”

Parkeerboete niet betalen door gebrek aan inkomen (Amsterdam, uit tweede hand)

“Een keer was er een mevrouw met parkeerboetes, en die kwam bij de gemeentelijke belastingen om een regeling te treffen. Toen dacht ik al, hier gaat iets niet goed, dus vond ik het interessant om mee te gaan met de gemeenteambtenaar. Toen besloot ik door te vragen naar wat voor inkomen ze had, en toen bleek dat ze geen inkomen had. Dan denk je, hoe kan je dat dan gaan betalen? Na doorvragen blijkt dat deze mevrouw een jaar geleden al de AOW-leeftijd heeft bereikt maar dit nooit heeft aangevraagd. Toen dacht ik, o jee, daar gaat iets niet goed. Het was ook een best emotioneel gesprek, ze was ook een kankerpatiënt, en ze had eigenlijk met haar hele netwerk gebroken, wilde met niemand contact meer hebben. Ze heeft eigenlijk al die tijd geleefd op haar spaargeld, maar dat raakte op. Ze had ook geen zin om al die dingen aan te vragen, want ze gaf aan dat ze niet wist hoe lang ze nog te leven had. Toen heb ik meteen die collega van het SVB erbij getrokken, die kwam naar beneden. De mevrouw had 14 maanden geleden de AOW moeten aanvragen, maar de collega heeft het meteen voor haar kunnen aanvragen. Ze had meteen van een jaar terug haar AOW kunnen krijgen, en daarmee waren haar problemen meteen opgelost. Dat is het fijne, dat je iedereen er meteen bij kan betrekken om het probleem op te pakken en ter plekke op te lossen.”

Wist niet dat je een aanvullende bijstandsuitkering kan aanvragen (Utrecht, uit tweede hand)

“Wat me het meeste bijbleef was een vrouw die kwam voor een U-pas. Ik zag dat ze echt gestrest was, op het punt van tranen. Ik vroeg haar waar ze deze pas voor nodig had. Toen vertelde ze dat ze haar baan verloren had, ze kreeg een nieuwe baan maar voor minder uren en minder salaris, de thuiszorgorganisatie was failliet gegaan en nu moest ze op afroep met een lager uurtarief. Ze wist niet dat ze uitkering aan kon vragen omdat ze immers werkte. Ze had drie kinderen en geen geld om ze te voeden. Ik zag dat deze vrouw direct geholpen moest worden. Als ik haar naar huis zou sturen zou ze die uitkering niet zijn gaan aanvragen. Ik kon direct een afspraak maken met de betrokken afdeling van de gemeente, die maakte er plaats voor. Ze ging met een big smile weg. Later bleek ook dat ze hiervan was veranderd. Ze ging nu actief solliciteren naar een betere baan.”

Ontwrichtende ervaringen

Een deel van de ervaringen betrof situaties waarin burgers ontwrichtende ervaringen hebben gehad. Dat wil zeggen dat ze in zeer ernstige problemen zijn gekomen en dat er veel inspanning nodig was (of nog steeds is) om deze situatie om te keren. Duidelijk was dat de moeilijkheden hierbij waren ontspoord doordat overheidsorganen een 'starre' houding hadden die vanuit de kokervisie (bijvoorbeeld vanuit de uitvoering van wetgeving) misschien klopte, maar die in de interactie tussen verschillende overheidsorganen voor een toename aan problemen zorgde. We geven weer enkele voorbeelden van burgers zelf. Beide voorbeelden komen vanuit de buurtteams in Nijmegen, die in het netwerk is opgenomen van het overheidsbrede loket. De voorbeelden onderstrepen hoe belangrijk het is voor de overheidsbrede loketten om samen te werken met de buurtteams:

Zelfstandig, maar vermalen door miscommunicatie (Nijmegen, vanuit buurtteam)

Een vrouw had een hele reeks problemen, variërend van een ex-echtgenoot die de alimentatie niet meer kon betalen tot oude pensioenen die werden uitgekeerd. Daarbij was ze op enig moment werkloos geworden maar ook in de ziektewet gekomen. Ze kreeg ineens zowel inkomen van de gemeente als van UWV. Ze was zelf naar de gemeente toegegaan (oude loket) omdat ze begreep dat dit niet klopte. De gemeente had haar echter laten weten dat dit 'vanzelf goed zou komen en dat ze zich geen zorgen hoefde te maken'. Dat bleek echter niet het geval. Ze is zelf een lening bij de bank aangegaan om schulden bij de Belastingdienst te betalen. Op het dieptepunt was ze echt ten einde raad. Ze sliep niet meer. Via via is ze terecht gekomen in een buurthuis. De buurthuizen spelen in de betreffende gemeente een grote rol, ze kunnen zowel mensen doorsturen naar het overheidsbrede loket als zelf zaken oplossen. De daar actieve vrijwilligersorganisatie heeft samen met de SVB veel werk verzet om haar te helpen. Ze heeft weliswaar weinig geld, maar kan haar leven nu gewoon leven en heeft geen stress meer. Ze geeft aan dat ze nu bij de minste verandering in haar situatie contact zal opnemen met de vrijwilligersorganisatie die ze als haar reddingsboei ziet. Dat geeft haar het vertrouwen dat ze haar natuurlijke zelfstandigheid ook kan inzetten zonder kopje onder te gaan (zoals gebeurde toen ze zelf aangaf dat ze dubbel geld kreeg, de gemeente haar bezwoer dat er geen probleem was, en ze in ernstige moeilijkheden kwam omdat de informatie van de gemeente niet klopte).

Na wanhoop geholpen door buurtteam (Nijmegen, vanuit buurtteam)

Een cliënt die via een buurtcentrum bij een vrijwilligersorganisatie terecht is gekomen, is in de problemen gekomen door de overgang van de bijstand naar de gedeeltelijke AOW (ze woont twaalf jaar in Nederland). Haar werkende inkomen was al bijzonder laag. Haar financiën zijn onder andere verergerd vanwege het verschuiven van de afschrijving van de zorgverzekering (in de bijstand vond dat aan het eind van de maand plaats, nu ze gedeeltelijke AOW heeft juist aan het begin van de maand). Ze spreekt goed Nederlands, maar was niet in staat om überhaupt een vraag te formuleren: de situatie was haar boven het hoofd gegroeid. Naast armoede was er ook sprake van dreigende schulden. Daarbij heeft haar man Alzheimer. Voor haar was de weg naar het gemeentehuis niet toegankelijk. Maar het buurthuis was wel goed bereikbaar voor haar. Vanuit deze hoek is ze echt geholpen. Ze heeft de zaken nu op orde en heeft ook veel meer contact met anderen in de wijk. Ze is de organisatie (die in het netwerk van het overheidsbrede loket is betrokken) zeer dankbaar.

Thema's in de ervaringen van klanten

Als we kijken naar de zestien klanten die we gesproken hebben, zien we de volgende thema's terugkomen in wat hun tevredenheid bepaalt van overheidsdienstverlening, zoals blijkt uit hun ervaring aan het overheidsbrede loket:

- Persoonlijk, face-to-face contact
- De erkenning dat emoties een rol spelen
- Laagdrempeligheid
- Een goede samenhang met buurtteams
- Hulp bij verminderde taalvaardigheid en digitale vaardigheid

We behandelen de thema's kort:

Face-to-face contact

Voor alle personen die we hebben gesproken was het persoonlijke contact dat ze hadden met een vertegenwoordiger van de overheid de belangrijkste factor: dit gaf hun het gevoel dat ze hun verhaal konden vertellen. Het gaf ook het gevoel dat er naar hen geluisterd werd. Omdat er direct contact was, kregen ze ook het vertrouwen dat eventuele vervolgcacties goed werden uitgevoerd. Het had als resultaat dat ze zich rustiger voelden.

Rol van emoties

Een aspect dat samenhangt met het face-to-face contact is de rol die emoties spelen. Dit kwam heel sterk naar voren uit de interviews met burgers. Daarbij zijn er verschillende emoties te benoemen:

- Een sterke emotie als men iets moet terugbetalen en niet begrijpt waarom. Een dergelijke situatie leidt tot onmacht en onzekerheid: 'hoe weet ik hoe het in de toekomst verder gaat?'
- De emotie van onzekerheid kan zelfs omslaan in een totaal gevoel van machteloosheid. In bepaalde gevallen blijken mensen echt verstrikt te zijn geraakt in de complexe regelgeving. De ontsporing is niet altijd het gevolg van een gebrek aan

'zelfredzaamheid'. Een aantal van deze gevallen betrof zeer zelfredzame mensen die niet passen in het complexe systeem en die daar ook slachtoffer van zijn geworden. In zekere zin kun je zeggen dat hun zelfredzaamheid hun is ontnomen.

Er is ook een emotie die we bij veel gesproken burgers zagen, uitgedrukt in zinnen als: 'ik wil bijdragen aan de Nederlandse samenleving', 'ik wil niet te veel afhankelijk zijn'. Deze emotie is relevant omdat de burgers met andere woorden aangeven dat ze binnen het systeem zelfredzaam willen zijn en dat ze er niet op uit zijn om het systeem te 'bedriegen' maar dat ze graag willen voldoen aan de regels. Een loket dat hen daarbij helpt is ook om die reden relevant.

Laagdrempeligheid

Een belangrijke factor van tevredenheid die naar voren komt uit de verhalen van de burgers is het gemak waarmee je een afspraak kunt maken bij het overheidsbrede loket. Het idee dat je gewoon naar een plek kunt komen en daar ter plekke een afspraak kunt maken, spreekt het meest tot de verbeelding. Uit de praktijk – de initiatieven die deze opzet hebben – blijkt het ook goed te werken. Het 'aanlopen' maakt de drempel laag. Burgers hoeven niet zelf na te denken over bij wie ze zouden moeten zijn. Vanuit het overheidsbrede loket worden er dan zo nodig vervolgsafspraken gemaakt. Ook dat vinden de burgers die we gesproken hebben positief, omdat ze 'warm' zijn overgedragen. Ze hebben daardoor ook meer vertrouwen dat ze bij de volgende afspraak goed geholpen worden.

Maar een snelle manier om online een afspraak te maken werkt eveneens goed. Deelnemers in Nijmegen waren verrast hoe makkelijk dat ging. Wel bleek uit een van de gesprekken dat de voorinformatie die moest worden gegeven – informatie waarin de burger aangeeft waarover het gesprek zal gaan – niet zo makkelijk is om in te vullen. In de praktijk blijkt het voor burgers niet makkelijk om de juiste antwoorden te geven. Dat vereist voorkennis die ze niet hebben. Deze bevinding strookt met de eerdere uitkomst dat burgers vaak niet weten wat ze zouden moeten vragen.

Samenhang met de buurtteams

Een ander thema dat duidelijk in de gesprekken met burgers naar voren komt, is de samenhang tussen het overheidsbrede loket en de buurtteams in de gemeente. Verschillende deelnemers aan het onderzoek zijn in het verleden bij een buurtteam geweest, of hebben daarin nog een project lopen.

Er is daarnaast een aantal deelnemers geïnterviewd voor wie het geen echte optie is om naar een overheidsinstelling (zoals het gemeentehuis) te gaan: voor hen is dat te 'grijselig', ze ervaren het gemeentehuis op zichzelf al als drempel. Deze groepen voelen zich goed geholpen in de buurthuizen. In alle gemeenten waar we onderzoek hebben gedaan is een vorm van buurthulp actief en kunnen mensen bij buurthuizen terecht.

Er zijn ten slotte deelnemers voor wie juist het gemeentekantoor laagdrempeliger is omdat ze daar ook komen voor hun identiteitsbewijs of rijbewijs.

De buurtteams en de loketten van de gemeente vormen dus gezamenlijk een oplossing voor burgers in de problemen.

Taalvaardigheid en digitale vaardigheid

Het overheidsbrede loket blijkt extra belangrijk voor mensen die het Nederlands niet goed machtig zijn en mensen die minder digitaal vaardig zijn. Beide groepen zijn ruim

vertegenwoordigd bij de door ons geïnterviewde burgers. Beide groepen geven aan dat het voor hen zoveel makkelijker is om face-to-face met iemand te spreken.

De meerwaarde van het overheidsbrede loket

Samenvattend kunnen we zeggen dat de overheidsbrede loketten een belangrijke functie hebben voor de burgers. Daarbij kunnen we constateren dat de volgende factoren bepalend zijn in deze functie:

- Het gegeven dat je als burger niet van tevoren hoeft aan te geven hoe complex je probleem is, maar dat er aan het loket ter plekke kan worden bepaald wat nodig is. Zodra je een filter aanbrengt, bestaat de kans dat er mensen gemist worden.
- Het gegeven dat er een goede connectie is tussen loketmedewerkers en andere organisaties, die ervoor zorgt dat er snel geschakeld kan worden.
- Het gegeven dat het overheidsbrede loket niet alleen op zichzelf staat, maar ook in het netwerk van andere lokale loketten (zoals die van buurtinitiatieven) functioneert.
- Het gegeven dat de medewerkers aan het overheidsbrede loket de instelling hebben om goed naar de persoon te kijken en door te vragen in een face-to-face gesprek.

Conclusies en aanbevelingen

Uit de gesprekken met professionals en burgers komt duidelijk naar voren dat de complexiteit van de wetgeving, de regels en de 'uitvoering vanuit kolommen' een belangrijke oorzaak is van het feit dat burgers tegen veel problemen aanlopen. De conclusie die we kunnen trekken is dat het programma 'Inrichten overheidsbrede loketten' heel belangrijk is. Er blijkt duidelijk behoefte aan een meer geïntegreerde dienstverlening, die de afzonderlijke wetten en regels overstijgt en die face-to-face is.

Positieve ervaringen burgers en professionals

De eerste twee onderzoeksvragen luiden:

- Wat zijn in brede zin de ervaringen (interactie, resultaat, proces, et cetera) van de burgers bij de overheidsbrede loketten? Wat bepaalt de mate van (on)tevredenheid?
- Wat zijn de ervaringen van de betrokken personen en instanties aan de kant van de overheid? Hoe matchen deze met elkaar?

Uit het onderzoek komt naar voren dat zowel burgers als professionals overwegend positieve ervaringen hebben met de initiatieven, die praktijkvoorbeelden zijn van de beoogde loketfunctie uit het programma 'Inrichten overheidsbrede loketten'. De mate van tevredenheid wordt bepaald door de volgende factoren:

- Het gegeven dat je als burger niet van tevoren hoeft op te geven hoe complex je probleem is, maar dat aan het loket ter plekke kan worden bepaald wat nodig is. Zodra je een filter aanbrengt, bestaat de kans dat er mensen gemist worden.
- Het gegeven dat er een goede connectie is tussen loketmedewerkers en andere organisaties, die ervoor zorgt dat er snel geschakeld kan worden.
- Het gegeven dat het overheidsbrede loket niet alleen op zichzelf staat, maar in het netwerk van andere loketten (zoals die van buurtinitiatieven) functioneert.
- Het gegeven dat de medewerkers aan het overheidsbrede loket de instelling hebben om goed naar de persoon te kijken en door te vragen in een face-to-face gesprek.

Voor de professionals komen daar nog twee belangrijke aspecten bij:

- Naarmate de professionals meer worden betrokken in een lerend netwerk waarin contact is tussen de deelnemende organisaties en de loketmedewerkers, zijn ze meer tevreden.
- Naarmate de professionals meer het gevoel hebben dat de partijen in dit netwerk vanuit gelijke intenties aan de slag gaan – op zijn minst: uitstijgen boven de afzonderlijke regels en kijken naar diepere oorzaken en oplossingen – zijn ze meer tevreden.

Karakterisering van de dienstverlening

De laatste twee onderzoeksvragen luiden:

- Algemeen: hoe gaat het eraan toe aan de voorkant van de overheidsbrede loketten, hoeveel mensen komen er, hoe lang duren de interacties?
- Specifiek: wie komen er (waar komen ze mee, welke levensgebeurtenissen of *life-events*), wat typeert hen?

Als het gaat om het aantal mensen dat bij het overheidsbrede loket komt, zien we een groot verschil tussen de initiatieven. De belangrijkste verklarende factoren zijn dan: hoe lang bestaat het initiatief? Hoe verhouden de overheidsorganisaties zich tot elkaar in rol- en taakverantwoordelijkheid? En hoe sterk is het netwerk van betrokken partijen al georganiseerd? Sommige initiatieven zijn net gestart, hebben nog een weinig actief netwerk en genereren nog relatief weinig verkeer. Langer bestaande initiatieven creëren al veel meer traffic. En initiatieven die lang bestaan en ook al een goed ontwikkeld netwerk hebben, blijken de grootste aanloop te hebben.

De duur van de interacties verschilt van enkele minuten tot meer dan een uur.

In het algemeen blijkt dat er een grote diversiteit aan mensen komt bij de overheidsbrede loketten, variërend van zeer zelfstandige, behoorlijk zelfredzame personen, tot mensen die ernstige moeilijkheden hebben, hetzij door omstandigheden, hetzij om meer structurele redenen.

Ook het type problemen waar ze mee komen verschilt sterk. Het loopt uiteen van relatief simpele, enkelvoudige gevallen tot uitermate complexe problemen. Uit het onderzoek komt naar voren dat je vooraf niet goed kunt bepalen hoe complex een probleem is. Met andere woorden: het is niet mogelijk om op voorhand te filteren op de complexiteit van het probleem. Soms leidt een simpele vraag ('ik wil een stadspas aanvragen') tot de ontdekking van ernstige problemen (een structureel laag inkomen en ook geen vorm van bijstand).

De laatste onderzoeksvraag luidt:

- Hoe kunnen de overheidsbrede loketten het beste worden doorontwikkeld?

Deze vraag behandelen we uitgebreider aan de hand van onderstaande conclusies en aanbevelingen.

Potentie loketfunctie is duidelijk

Uit de gesprekken blijkt dat er met de huidige, nog in de kinderschoenen staande verbetering van de overheidsbrede loketten, daadwerkelijk preventie mogelijk is. Er zijn veel voorbeelden van burgers die in deze constructie vrijwel zeker in ernstige moeilijkheden zouden zijn gekomen. Zowel uit verhalen van de professionals over cases die ze hebben behandeld als uit gesprekken met burgers die bij het overheidsbrede loket zijn geweest, blijkt dat er in die gevallen sprake is van een toename van het vertrouwen.

Hoewel niet alle burgers na de interventie 'zelfredzaam' zijn te noemen, hebben ze er meer vertrouwen in gekregen dat ze in toekomstige situaties iets kunnen ondernemen en dat ze dan ook bij het overheidsbrede loket terecht kunnen.

Hoewel dit onderzoek te klein is om een harde uitspraak te doen, indiceert deze uitkomst dat er een goede reden is om tijd en geld te besteden aan een verbetering van de loketfunctie. Niet alleen vanuit het oogpunt van rechtvaardigheid, maar mogelijk ook vanuit het oogpunt van efficiëntie. Immers, iedere burger bij wie escalatie van problemen voorkomen wordt, houdt een besparing in voor de toekomst. Dit kan worden samengevat als: goede dienstverlening voorkomt hulpverlening.

Complexiteit als belangrijke drempel

Uit de gesprekken met de professionals en de burgers komt een duidelijk beeld naar voren van de complexiteit aan wet- en regelgeving waar burgers mee te maken kunnen krijgen. Deze complexiteit is een belangrijke reden voor de zowel de Rijksoverheid als gemeenten om actief te zijn in een loket dat een meer integrale benadering heeft. Feitelijk zien we drie niveaus waarop de complexiteit speelt:

1. Binnen een geïsoleerd onderwerp is de regelgeving vaak al complex. Vertegenwoordigers van uitvoeringsorganisaties geven aan dat loketmedewerkers niet altijd begrijpen hoe die specifieke regelgeving eruit ziet, en welke fouten ze kunnen maken. Het probleem is dat men aan de loketten 'niet weet dat men het niet weet'.
2. Door de manier waarop verschillende wetten op elkaar inspelen. Iedere wetgeving kent zijn eigen definities en zijn eigen kader. Een burger kan onder meerdere regels vallen, maar die zijn niet altijd goed op elkaar afgestemd. Zo kan de definitie van 'samenwonen' voor de ene wet een heel andere zijn dan voor de andere wet.
3. Door de manier waarop de uitvoering van de wetten geregeld is. Die kan 'verkokerd' worden genoemd. Er is weinig contact tussen verschillende uitvoeringsorganisaties of zelfs tussen verschillende afdelingen van uitvoeringsorganisaties. Het is voor uitvoerders van de wet dan ook moeilijk om buiten hun eigen kaders te kijken, als ze daar al toe bereid zijn. Om die reden dringt de onbedoelde interactie tussen verschillende wetten niet altijd tot de uitvoeringsorganisaties door, en komt die al helemaal niet bij de beleidsmakers terecht. Zoals blijkt uit ervaringen van burgers kan dit voor hen heftige gevolgen hebben.

Het blijkt moeilijk om de werkelijkheid in wet- en regelgeving te vangen. Dit gaat verder dan dat de traditionele loketten niet de ruimte voelen om maatwerk te bieden. Uit de ervaringen bij de overheidsbrede loketten blijkt dat de praktijk weerbarstig is en dat de interactie tussen verschillende regelingen vaak tot situaties leidt waarin de wet niet voorzien heeft. Die wetgeving komt voort uit een streven naar rechtvaardigheid, dat echter zijn doel voorbij kan schieten. Uit eerlijkheidsoverwegingen worden vaak nauwkeurige criteria en procedures omschreven. Dit is begrijpelijk zowel vanuit het oogpunt van fraudebestendigheid als vanuit de behoefte om consequent te zijn. Strakke procedures en criteria geeft minder ruimte voor discussie en dus minder 'subjectiviteit' of persoonlijke willekeur. Het gevolg is echter – zo blijkt uit de gesprekken die we gevoerd hebben – dat het veel voorkomt dat goedwillende burgers vormalen worden omdat hun situatie niet goed past in het keurslijf van de regelgeving. Overigens heeft dit niet alleen betrekking op

regels van de Rijksoverheid. Er zijn aanwijzingen dat ook de gemeentelijke regelingen complex zijn, en dat er soms een ongewenste interactie is tussen regelingen en acties van de gemeente en de landelijke wet- en regelgeving.

Uit het onderzoek komt naar voren dat er een aangescherpte interpretatie nodig is van het begrip 'niet-zelfredzaam'. Uit eerder onderzoek is terecht naar voren gekomen dat iedere burger door omstandigheden 'tijdelijk niet-zelfredzaam' kan zijn. Hier is de zelfredzaamheid dus gebonden aan context: mensen kunnen hun zelfredzaamheid verliezen onder omstandigheden. Wij concluderen uit dit onderzoek dat het feitelijk nog erger is: de interactie tussen diverse regelingen en de realiteit van de praktijk is zo complex dat zelfredzaamheid een illusie is. Het systeem van regels is dermate complex dat zelfredzaamheid van burgers alleen mogelijk is zolang ze binnen de kaders van het systeem vallen, hoe intelligent of emotioneel stabiel die burgers ook zijn.

Dit indiceert naar ons inzien dat overheidsbrede loketten uit het oogpunt van rechtvaardigheid noodzakelijk zijn.

Decentrale ontmoeting nodig

Veel gesproken professionals, zowel van uitvoeringsorganisaties als van de gemeenten, merken op dat vrijwel alle uitvoeringsorganisaties zich in het kader van efficiëntie terug hebben getrokken uit de regio. Uit het onderzoek komt naar voren dat het van groot belang is om 'in de praktijk aanwezig te zijn' en met 'klanten te spreken'. Uitvoeringsorganen die fysiek aanwezig zijn bij het overheidsbrede loket melden dat ze meer zicht krijgen op de complexiteit van de situatie waarin burgers zich bevinden. Het overheidsbrede loket vervult hierin een belangrijke functie.

De loketfunctie zou een substantiële rol moeten krijgen voor 'ontmoeting' van landelijke en lokale overheden, niet alleen met loketmedewerkers maar ook met burgers. Ons inziens helpt dit integrale contact – indien goed georganiseerd – ook om systematisch feedback te krijgen op hoe regelgeving in de praktijk uitpakt. Het komt erop neer dat de slinger, te ver doorgeschoten in de beweging van 'efficiëntie door centralisering', nu een beweging zou moeten inzetten van 'efficiëntie door decentraal contact'. Dat houdt in dat er niet alleen meer gekeken wordt naar het zo efficiënt mogelijk uitvoeren van regels, maar dat er ook wordt gekeken naar het effect van de regels in de (decentrale) praktijk.

Hierbij kunnen we de verschillende uitvoeringsorganisaties niet over één kam scheren. Ieder uitvoeringsorgaan en iedere wetgeving heeft zijn eigen uitdagingen en zijn eigen dynamiek. Dat houdt ook in dat je niet kunt verwachten dat iedere organisatie 'altijd en in iedere gemeente' fysiek aanwezig zal (moeten) zijn. Het is echter wel belangrijk dat de uitvoeringsorganisaties op zijn minst actief betrokken zijn via een directe telefoonlijn.

Ook indiceert ons onderzoek dat de loketfunctie een manier moet zijn om systematisch feedback te krijgen op de uitwerking van wetgeving. Waar het waarschijnlijk onmogelijk is om op voorhand alle gevolgen van regelgeving te voorzien, moet het wel mogelijk zijn om de werking in de praktijk te volgen. De loketfunctie zou kunnen werken als een antenne. Door de belangrijke problemen met

regelmaat te bekijken en te bespreken op geaggregeerd niveau, kunnen in veelvoorkomende gevallen preventief maatregelen worden genomen. Daarbij kan de feedbackloop ook informatie geven aan de wetgever en de gemeente, waarmee de bekritiseerde kloof tussen beleid en uitvoering wordt verkleind.

Open toegang nodig

Een belangrijke observatie die de professionals maken, is dat de burger vaak niet in staat is om de juiste vragen te stellen. Immers, alleen als je het systeem goed begrijpt kun je de juiste vragen stellen. In veel gevallen blijkt de vraag waar burgers mee komen, niet de vraag te zijn die ze zouden moeten stellen. Het is nodig om goed door te vragen om erachter te komen wat het echte probleem is.

Hierop aansluitend komt ook geregeld naar voren dat het moeilijk is om van tevoren te bepalen of een situatie complex is. Daarom zou complexiteit op zichzelf geen criterium moeten zijn: er zijn voldoende voorbeelden van gevallen waar wettelijk geen sprake is van grote complexiteit, maar waar een scala aan problemen ontstaat doordat de betreffende burger zich niet bewust is van zijn/ haar/ hun recht op steun. Deze gevallen komen het best naar voren door zo min mogelijk te filteren aan de voorkant.

Op grond van de ervaringen van de professionals en de gesprekken met burgers, kan de conclusie getrokken worden dat je er nooit vanuit kunt gaan dat burgers in staat zijn om de juiste vragen te stellen. Dit indiceert dat het voor de loketfunctie belangrijk is om een 'open toegang' te hebben en zo min mogelijk te willen filteren. Ook onderstreept deze conclusie dat het noodzakelijk is dat burgers de mogelijkheid hebben om face-to-face gesprekken te voeren met medewerkers – medewerkers die zowel getraind zijn in het 'empathische' deel, als voldoende kennis en ervaring in huis hebben om het probleem van de burger te kunnen signaleren en adresseren.

De conclusie onderstreept kortom de noodzaak om zo min mogelijk te filteren en een open oor te houden.

Netwerkaanpak nodig

Een thema dat bij meerdere gesprekspartners naar voren komt, is dat er eigenlijk geen persoon in Nederland bestaat die in staat is om de gehele complexiteit van wet- en regelgeving te doorzien. Dat betekent dat het niet mogelijk is om een loket op te tuigen waarin één enkel persoon of één enkele instantie de burger altijd adequaat kan helpen met diens vraag. In de praktijk zal het bij moeilijkere gevallen altijd een zoektocht zijn. Het maximaal haalbare is een 'regiehouder' die in staat is om met meerdere partijen te overleggen om uit te zoeken wat er mogelijk is. Bij alle initiatieven vervult de lokettist die rol deels. In de praktijk blijkt het wel nodig om soms 'warm door te verwijzen'. De lokettist neemt dan contact op met een andere partij en licht die ook goed in. Voor de klant is dat voldoende, omdat die altijd weer terug kan.

Dit vereist niet alleen dat de uitvoeringspartijen met wie de loketten te maken hebben in staat moeten zijn om mee te denken en zich niet moeten verschuilen achter een simpele regel van één uitvoeringsorganisatie, maar dat de uitvoeringsorganisaties ook moeten leren kijken naar de interactie tussen verschillende regels.

Dit indiceert dat een loket per definitie zal moeten functioneren in een soort 'netwerkconstructie'. Er is geen loket dat zelfstandig alle problemen kan oplossen die zich kunnen voordoen. Het best haalbare is een loket met de tijd, contacten en bevoegdheden die nodig zijn om boven het niveau van de afzonderlijke wetten te kunnen kijken naar samenhang. Dat loket kan, in interactie met de verschillende kolommen, tot de best denkbare oplossing komen.

Dit vereist medewerking van de 'kolommen'. Die moeten hulp bieden die verder gaat dan het uitleggen van hun wetten en beperkingen.

Aansluiting bij lokale structuur

Functioneren in een netwerk met uitvoeringsorganisaties (landelijk en gemeentelijk) is niet voldoende. In alle gemeentes zijn al verschillende organisaties op het terrein van dienstverlening actief, zoals buurtteams, welzijnsorganisaties, schuldhulpverlening en initiatieven die op zoek gaan naar burgers met een probleem. Dit is in iedere gemeente anders georganiseerd.

Idealiter sluiten de loketten zich aan bij de bestaande netwerken, zoals wijkteams. Dit is niet makkelijk op te schalen of te implementeren, het vereist het op elkaar afstemmen van de rollen die de respectievelijke partijen innemen. Dit werkt alleen als de samenwerking vrijwillig is.

Een lerend systeem creëren

Uit het onderzoek komt ook naar voren dat die netwerkaanpak niet 'vanzelf' gaat. Het is belangrijk om een lerend systeem te bouwen, waarin de partijen elkaar geleidelijk omhoog trekken.

De burger is niet in staat om in de complexiteit van de regels goed te opereren. Maar dit geldt ook voor de professional. Alle professionals die we hebben gesproken geven aan dat kennis belangrijk is, maar dat je die geleidelijk opdoet. De beste leerervaring zien we waar er een rechtstreeks face-to-face contact is tussen verschillende partijen. Wanneer iemand bijvoorbeeld van een medewerker van de IND hoort hoe moeilijk en complex de wetgeving is, dan is die ofwel in staat om de juiste vragen te stellen, ofwel gedwongen om in het vervolg eerder contact op te nemen met de IND. Door persoonlijke ontmoetingen weten de diverse organisaties steeds beter samen te werken.

Hoe de loketfunctie ook is opgebouwd (als plein, of in de vorm van samenwerking met een 'professionallijn'), er zal meer moeten gebeuren dan alleen de passieve toegang tot de lijnen. Er is een vorm van actieve interactie nodig om enerzijds de medewerkers van het loket bewust te maken van de klemmen en valkuilen, en om anderzijds de specialisten van de verschillende uitvoeringsorganen in contact te brengen met de manier waarop regels uitpakken.

Daarom moeten de initiatieven zich ons inziens niet laten gijzelen door te snel te willen zijn: het opbouwen en onderhouden van een netwerk kost tijd. Iedere stap die je neemt is al winst. Hier is het devies niet snel opschalen, maar: consequent en

systematisch blijven afstemmen met de partijen die er zijn en wellicht nog komen vanuit de gezamenlijke doelstelling om de burger te helpen.

Bijlage: vragenlijst en overzicht burgers

Checklist burgers

Kennismaking

We starten het gesprek met een kennismaking om de personen met wie we spreken goed te kunnen plaatsen.

- Kan men kort iets vertellen over zichzelf?
- Wat zijn in het algemeen de ervaringen met de overheid en officiële instanties?

In kaart brengen ervaringen

In het eerste blok proberen we zo veel mogelijk spontaan de ervaringen in kaart te brengen, met zo min mogelijk sturing. We doen dat door een soort tijdlijn met de gesprekspartners te maken waarin hun hele verhaal tot uiting komt. We tekenen letterlijk een lijn van nu tot in het verleden. We zeggen dat we daarmee hun hele verhaal in beeld willen brengen. We starten bij het nu:

- Kan men de situatie nu beschrijven die maakt dat men bij het loket kwam?
 - Wat had men nodig?
 - Welke eventuele problemen waren er?
 - In hoeverre heeft men overzicht in wat er allemaal op hen af komt?
 - In hoeverre zien ze zelf wat er nodig is.
- Vervolgens gaan we terug in de tijdlijn:
 - Voor zover een probleem is, hoe is dat ontstaan? Wanneer?
 - Welke omstandigheden en ervaringen heeft men gehad?
 - Wat heeft men zelf allemaal gedaan of ondernomen, welke informatie heeft men gehad?
 - Wat voelde men op de verschillende momenten in de tijdlijn?
 - Welke personen en omstandigheden hebben een rol gespeeld daarbij?
 - Hoe is men bij dit loket terecht gekomen? Hoe had men er van gehoord?
 - Wat waren de verwachtingen bij dit loket?
 - Hoe waren de ervaringen?
 - In hoeverre was de baliemedewerker duidelijk?
 - Voelt men zich gehoord? Wat maakt dat men zich gehoord voelt of juist niet?
 - Voelt men zich ontzorgd? Waar ligt dat aan dat men zich wel of niet ontzorgd voelt?
 - Heeft men het gevoel dat je problemen als burger serieus wordt genomen?
 - In hoeverre heeft het loket geholpen om meer regie te voelen over het probleem? Zo ja: waar ligt dat aan, zo nee, wat is daarvoor nodig?
 - Hoe ervaart men de ruimte zelf? (Eerst spontaan, dan op doorvraag: toegankelijkheid, het gevoel dat de ruimte je geeft, de mate waarin je je er thuis voelt, privacy)

- En dan kijken we naar de toekomst:
 - Wat verwacht men of hoopt men dat er verder gaat gebeuren?
 - Wat heeft men nodig om goed geholpen te worden? Welke ondersteuning?
 - Zijn er zaken die je nu hebt gemist maar die je wel had willen hebben?
 - Wat is er nodig om je het gevoel te geven dat je zelf ook weer verder kunt?
 - Wat is er nodig om je het gevoel te geven dat je probleem echt goed behandeld wordt?

Afsluiting

- Mogelijkheid voor vragen/suggesties
- Dank

Checklist professionals

Kennismaking

We starten het gesprek met een kennismaking om de personen met wie we spreken goed te kunnen plaatsen.

- Hoe lang werkt men al binnen het initiatief?
- Hoe zou men de eigen rol uitleggen?
- Hoe is men bij dit project betrokken geraakt?
- Hoe intensief is men er mee bezig?

In kaart brengen ervaringen

In het eerste blok proberen we zo veel mogelijk spontaan de ervaringen in kaart te brengen, met zo min mogelijk sturing. We doen dat door een soort tijdlijn met de gesprekspartners te maken:

- Hoe zou men de situatie, zoals die nu is, beschrijven, van werken in het initiatief. Het gaat om alle gedachten, associaties, ervaringen, en gevoelens. Alles waarvan je zegt: dat karakteriseert voor mij de situatie.
- De moderator gaat vanuit deze ervaringen verder kijken naar het nu:
 - Wat gaat er goed, wat gaat er minder goed?
 - Met wie heeft men vooral contact (burgers, gemeente, BD, andere partijen)?
 - Wat zijn de eigen ervaringen, wat levert moeilijkheden op, wat is juist stimulerend?
 - Hoe is het contact met andere professionals (bij gemeente, BD en andere instanties)?
 - Hoe ervaart men (indien van toepassing) het contact met de doelgroep zelf?
 - Wat is er nodig om de doelgroep goed te woord te staan? In hoeverre lukt dat?
 - Wat weet men van de ervaringen van de doelgroep?
 - In hoeverre heeft men het gevoel dat men de doelgroep goed kan bedienen? Wordt de doelgroep voldoende ontzorgd?
 - Wat zijn de eventuele drempels, wat zijn de factoren die helpen?
 - Hoeveel burgers worden er geholpen?
- Vervolgens gaan we terug in de tijdlijn:
 - Welke ontwikkelingen zijn er geweest?
 - Wat zijn de veranderingen die men heeft meegemaakt

- Wat weet men van het begin van het initiatief
- En dan kijken we naar de toekomst:
 - Hoe zou idealiter de toekomst eruit zien van dit initiatief?
 - Wat is er nodig om daar te komen? Wat moet er anders, wat moet juist worden behouden?
 - Welke randvoorwaarden zijn dan beter ingevuld? (eerst spontaan dan eventueel doorvragen op ICT/informatiesystemen, gegevensuitwisseling, tijd en geld, regels en wetten)

Afsluiting

- Mogelijkheid voor vragen/suggesties
- Dank