



# Programma Inrichten overheidsbrede loketten

Adviesnotitie December 2023

Versie 1.0, 21 december 2023

## Samenvatting

Deze notitie bevat een advies voor vervolgstappen om te komen tot een effectieve overheidsbrede loketfunctie door het inrichten van overheidsbrede loketten en professionallijnen voor een goede samenwerking.

Uitvoeringsorganisaties, gemeenten en departementen werken hierin samen in onderzoek en in het beproeven van loketinitiatieven in de praktijk. Zo is er invulling gegeven aan de eerste stappen in deze opgave. Een volgende noodzakelijke stap is om de ervaringen mee te nemen in een gezamenlijk ontwerpproces. Door de wisselwerking tussen ontwerp en praktijk binnen het programma, leren we steeds beter wat werkende elementen zijn en kunnen we het netwerk van professionals structureel vormgeven.

De volgende belangrijke inzichten die de afgelopen periode zijn opgedaan, vormen een fundament onder het ontwerp en advies voor het vervolg:

- Iedereen behoort potentieel tot de doelgroep. Er kunnen allerlei redenen zijn waarom mensen er (even) niet uitkomen in zakendoen met de overheid. Voor de overheidsbrede loketfunctie betekent dat, dat zo veel mogelijk aangesloten wordt bij die plaatsen die voor de burger logisch zijn. Er is daarmee logischerwijs niet 1 type loket.
- Er zijn al veel loketten waar mensen terecht kunnen, verschillende plekken waar de overheid en de burger elkaar ontmoeten, zowel fysiek als telefonisch of digitaal. Het doel is niet om daar nieuwe loketten bij te openen, tenzij blijkt dat er iets ontbreekt of mensen niet worden bereikt. We bewegen richting het doel dat er 'geen verkeerde deur' bestaat. Wel moet onderzocht worden of, en zo ja, aan welke bestaande loketten iets aangepast moet worden om ook invulling te kunnen geven aan casemanagement.
- De overheidsdienstverlener heeft tijd, ruimte, kennis en vaardigheden nodig om, afhankelijk van het soort vraag van de burger, het goede gesprek te voeren en contact te leggen met andere organisaties. Daarbij horen ook juridische mogelijkheden voor bijvoorbeeld de benodigde uitwisseling van gegevens.
- Vanwege het principe van 'geen verkeerde deur' is het (door)ontwikkelen van een netwerk van professionals essentieel. Onderling elkaar kunnen vinden om de burger niet van het kastje naar de muur te sturen is de levensader onder de loketfunctie.

Naast de inzichten die opgedaan zijn, geeft de notitie ook inzicht in vraagstukken voor het vervolg. Hier invulling aan geven, op een manier die de burger verder helpt en die uitvoerbaar is voor organisaties, vraagt een vervolg van een serieus ontwerptraject. Voorgenoemde wisselwerking tussen ontwerp en praktijk, evenals commitment van deelnemende organisaties, rust en ruimte zijn daarbij van belang. De samenwerking van het Programma met de betrokken organisaties is zover om hier gezamenlijk een goede volgende stap te maken.

Daarom is het advies om in 2024 te focussen op de volgende doelen, met bijbehorende actielijnen:

1. Creëren van inzicht in wat nodig is om het (lerend) netwerk van professionals goed te laten werken, in welke mate bestaande lijnen hiervoor ingezet kunnen worden, welke onderlinge afspraken daarvoor gemaakt moeten worden en wat dit betekent voor deelnemende organisaties.
2. Aanscherpen wat nodig is aan kennis, vaardigheden en netwerk om het werk als overheidsdienstverlener goed uit te kunnen voeren voor de verschillende vraagtypen.
3. Vergroten van het bereik voor burgers die dat nodig hebben, door beter aan te sluiten bij die plaatsen waar doelgroepen te vinden zijn en waar burgers de overheid vinden (de vindplaats).
4. Zorgen dat scherper zicht ontstaat op de juridische, organisatorische, financiële, communicatie en ICT randvoorwaarden en oplossingsrichtingen om te komen tot invulling van de overheidsbrede loketten.

Het advies is per actielijn een werkgroep in te richten met vertegenwoordigers van deelnemende organisaties; de samenhang en voortgang wordt vanuit het Overheidsbrede Projectteam (OBPT) bewaakt. Dat leidt eind 2024 tot een bestuurlijk gedragen plan met een plateauplanning om structureel invulling te geven aan de overheidsbrede loketten.



## 1. Inleiding

U heeft ons gevraagd om op basis van de opgedane ervaringen een advies te geven voor vervolgstappen om te komen tot een beeld van een effectieve overheidsbrede loketfunctie. Sinds de vorige notitie over het programma overheidsbrede loketten is er, zowel middels onderzoek als in de praktijk, hard gewerkt door alle betrokken partijen<sup>1</sup>. Acht grote, relevante landelijke organisaties én een aantal gemeenten (incl. VNG) zijn naar een samenwerkingsverband toegegroeid dat een solide fundament vormt voor verdere samenwerking en verbreding. Verschillende gremia (op besturend, strategisch/tactisch, uitvoerend én juridisch vlak) zijn ingericht. In toenemende mate staat het programma op de kaart. Er zijn belangrijke stappen gezet in de richting van de door de Ministeriële Commissie Uitvoering (MCU) geformuleerde opdracht om een loketfunctie in te stellen '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' aan de hand van twee actielijnen:

*Actielijn 1: Inrichten van professionellijnen voor goede samenwerking*

*Actielijn 2: Inrichting van fysieke loketten waar burgers kunnen aankloppen met hun hulpvraag*

### Annie

Na 49 jaar huwelijk begint Annie (72) te merken dat er iets aan de hand is met haar man Peter. Hij is afwezig en vergeet steeds vaker dingen. Peter houdt vol dat ze spoken ziet: alles gaat prima. Tot hij op een keer de weg naar huis niet meer kan vinden. De diagnose is onverbiddelijk: dementie.

Annie probeert het leven met Peter zo lang mogelijk bij het oude te houden. Maar na 2 jaar lukt dat niet meer. Peter verhuist naar een verzorgingstehuis en Annie blijft alleen in hun woning achter. Het valt haar zwaar om zonder Peter te wonen. Het is stil in huis. Ook regelde Peter altijd de administratie. Annie heeft eigenlijk geen idee hoe ze dat zelf moet doen.

Dan komen de eerste brieven binnen. Dienst Toeslagen, de Belastingdienst, de SVB, de gemeente... Peter blijkt onder andere fouten te hebben gemaakt bij de aanvraag van de zorgtoeslag. Annie moet een groot bedrag terugbetalen, een bedrag dat ze helemaal niet heeft. Ze schaamt zich dood, alles was altijd netjes op orde en nu zit ze ineens diep in de problemen. Ze belt met Dienst Toeslagen en probeert het uit te leggen. Maar door alle stress lukt dat niet goed.

De medewerker van Dienst Toeslagen luistert rustig naar Annie's verhaal en vertelt dat ze zeker niet de enige is die dit overkomt. Hij legt uit dat ze ook in haar eigen gemeente in het wijkcentrum geholpen kan worden. Daar werkt een medewerker die haar kan helpen om alles weer op orde te krijgen. Hij maakt meteen een afspraak voor Annie.

De schroom die Annie voelde, blijkt onnodig. Bij het wijkcentrum krijgt Annie alle kans om te vertellen wat er allemaal is gebeurd. Met Peter en zijn dementie, de administratie, de brieven én met haar. De medewerker luistert aandachtig, toont empathie en stelt veel vragen. Net zolang tot alles duidelijk is.

De medewerker legt Annie rustig uit wat er geregeld moet worden nu Peter niet meer thuis woont. Hij belt meteen voor haar met Toeslagen om het verhaal uit te leggen en maakt ter plekke, samen met Annie, een afspraak over het betalen van het teveel ontvangen bedrag. Ook belt hij naar SVB en worden haar vragen over de AOW beantwoord.

### Leeswijzer

Deze adviesnotitie schetst, vanuit de ervaring opgedaan in praktijkinitiatieven, kennis opgedaan in onderzoek en de kennis en ervaring van de deelnemende organisaties, waar het programma op dit moment staat, wat er is geleerd en een advies over de vervolgstappen. Hoofdstuk 2 beschrijft de context van overheidsbrede dienstverlening, waarbinnen de overheidsbrede loketten zijn gepositioneerd. Hoofdstuk 3 gaat in op de, voor

<sup>1</sup> Zie BIJLAGE 3 Update op activiteiten uit jaarplan '23 voor een update van de activiteiten zoals beschreven in het jaarplan 2023.



de invulling van de opdracht, relevante en vastgestelde ontwerpprincipes en de aangescherpte inzichten t.a.v. de invulling van de opdracht. In hoofdstuk 4 wordt ingegaan op de werkwijze van leren en ontwerpen in de praktijk, waarna hoofdstuk 5 schetst wat met behulp van deze werkwijze geleerd is. Hoofdstuk 6 bevat vervolgens een overzicht van zaken die we nog niet weten en die dus nog beproefd/uitgezocht/ontworpen moeten worden. De notitie eindigt in hoofdstuk 7 met een advies voor vervolg, samengevat in vier doelen met bijbehorende actielijnen, dat gebaseerd is op de voorgaande hoofdstukken.

## 2. Overheidsbrede loketten in bredere context van verbeteringen dienstverlening

Het inrichten van overheidsbrede loketten is één van de puzzelstukken in een grotere puzzel die we als overheid leggen om de dienstverlening aan burgers en ondernemers<sup>2</sup> te verbeteren. “Over tien jaar kan de burger rekenen op een overheid die op eenvoudige wijze toegankelijk is voor iedereen.” Met als belangrijk uitgangspunt dat er altijd de mogelijkheid is “om persoonlijk contact te hebben met uitvoeringsinstanties”<sup>3</sup>. Het Programma inrichten overheidsbrede loketten is gestart onder spoor 1 Toekomstbestendige dienstverlening van Werk aan Uitvoering.

Door verbetering van de dienstverlening en het oplossen van ‘systemische oorzaken’ als complexe wetgeving, werken landelijke uitvoeringsorganisaties, gemeenten en departementen samen aan het voorkomen van problemen voor burgers. We zorgen daarnaast overheidsbreed dat problemen die toch zijn ontstaan tijdig(er) gesignaleerd en opgelost worden. De noodzaak daarvan blijkt uit rapporten als Klem tussen Balie en Beleid<sup>4</sup> en uit het vertrouwen van burgers in de overheid, dat laag is.<sup>5</sup> De politieke aandacht voor het onderwerp is ook groot: een analyse van de verkiezingsprogramma’s laat zien dat in nagenoeg alle verkiezingsprogramma’s gesproken wordt over loketten, uitvoeringsorganisaties die zich in de regio vestigen en herstel van vertrouwen door als overheid benaderbaar en betrouwbaar te zijn.

Om de dienstverlening te verbeteren worden door uitvoeringsorganisaties, gemeenten en departementen acties ondernomen gericht op:

- a) Het verbeteren van de dienstverlening per organisatie;
- b) Het verbeteren van organisatieoverstijgende, overheidsbrede dienstverlening;
- c) Het voorkomen van problemen die worden veroorzaakt door systemische oorzaken.

Ad a) Alle uitvoeringsorganisaties en gemeenten zetten zelf ook al stappen in het verbeteren van hun eigen dienstverlening.<sup>6</sup> Zo bouwen de Belastingdienst en Toeslagen aan een fijnmazig ‘help de helper netwerk’, ondersteund door een (digitaal) kennisnetwerk en het uitbreiden van balies, zowel digitaal als via fysieke steunpunten bij o.a. gemeenten. DUO zoekt zijn doelgroep actief op, bijvoorbeeld door naar scholen te gaan. Dienst Toeslagen biedt onder andere hulp aan via maatschappelijk dienstverleners, waaronder Toeslagenservicepunten, zodat een fijnmazig geografisch netwerk ontstaat om specifieke doelgroepen beter te ondersteunen (bijv. statushouders of seizoenarbeiders). SVB en DUO vergroten hun geografische spreiding door balies te openen in een aantal gemeentekantoren. Het CAK heeft een Nabestaandendesk ingericht om achterblijvers na een overlijden zo goed mogelijk te helpen. CJIB helpt via Clustering Rijksincasso (CRI) mensen met schulden bij meerdere instanties met betalingsregelingen. Minder zelfredzame burgers met multiproblematiek kunnen bij het maatwerkloket van de IND terecht. UWV heeft in elke regio

<sup>2</sup> Vanuit het Programma is in de zomer van 2023 gestart met een inventarisatie van bestaande dienstverleningsstructuren voor ondernemers. In overleg met het Programma Dienstbare Dienstverlening (Ministerie van Economische Zaken) zullen in 2024 mogelijke vervolgstappen geformuleerd worden.

<sup>3</sup> Beide citaten komen uit *Werk aan Uitvoering, Fase 2: Handelingsperspectieven en samenvatting analyse*, p35 ([Werk aan uitvoering \(fase 2\): Handelingsperspectieven en samenvatting analyse | Publicatie | Algemene Bestuursdienst](#))

<sup>4</sup> [https://www.tweedekamer.nl/sites/default/files/atoms/files/20210225\\_eindrapport\\_tijdelijke\\_commissie\\_uitvoeringsorganisaties.pdf](https://www.tweedekamer.nl/sites/default/files/atoms/files/20210225_eindrapport_tijdelijke_commissie_uitvoeringsorganisaties.pdf)

<sup>5</sup> SCP, Sociale en culturele ontwikkelingen 2023: <https://www.scp.nl/publicaties/publicaties/2023/04/14/sociale-en-culturele-ontwikkelingen-2023>

<sup>6</sup> De opsomming van verbeteringen door uitvoeringsorganisaties en gemeenten is niet limitatief, maar geeft een aantal voorbeelden.



cliëntondersteuners, die als vaste contactpersoon fungeren voor mensen met complexe problemen en voor cliënten die tussen wal en schip dreigen te belanden. En ook bij gemeenten lopen talloze initiatieven om de dienstverlening te verbeteren, vaak samen met partners in wijken.<sup>7</sup>

Ad b) Daarnaast loopt landelijk/ interbestuurlijk een aantal trajecten en programma's dat bijdraagt aan het verbeteren van de (overheidsbrede) dienstverlening. Zo wordt via het interbestuurlijke programma Dienstverlening ingezet op het verbeteren van de dienstverlening via alle kanalen van de overheid, zoals de informatievoorziening via de overheidsbrede portalen. Ook wordt gewerkt aan proactieve dienstverlening, om bijvoorbeeld niet-gebruik zoveel mogelijk te voorkomen. De bij bibliotheken ingerichte Informatiepunten Digitale Overheid (IDO's) zijn laagdrempelige hulppunten toegankelijk voor burgers die niet zelfstandig zaken kunnen doen met de digitale overheid, bijvoorbeeld omdat ze onvoldoende digitaal vaardig zijn of moeite hebben met lezen en schrijven en ze vragen hebben over overheidsdienstverlening, zoals DigiD, toeslagen of gemeentelijke regelingen. Hier worden burgers ondersteund en wegwijs gemaakt en eventueel doorverwezen naar basisvaardigheidscursussen in bibliotheken. Er wordt geen dossiergebonden hulp geboden. En voor wanneer inwoners toch in de knel komen en dienstverlening op maat niet meer voldoet, wordt gewerkt aan het bieden van maatwerk via initiatieven als Professionals voor Maatwerk Multiproblematiek (PMM) en de Overheidsbrede Maatwerkplaats.

Ad c) Tegelijkertijd lopen er ook de nodige initiatieven die bijdragen aan het voorkomen van problemen voor burgers, door te werken aan oplossingen in (het proces van totstandkoming van) beleid en wet- en regelgeving. De Staat van de Uitvoering schetst de noodzaak voor vereenvoudiging heel duidelijk. Daaraan wordt onder andere gewerkt in Programma VIM (Vereenvoudiging Inkomensondersteuning voor Mensen). Door het aanpassen van de Awb (Algemene wet bestuursrecht) wordt de positie van de burger versterkt, ontstaat meer ruimte voor maatwerk en wordt contact met de overheid bevorderd. Daarnaast wordt door de introductie van het Beleidskompas het betrekken van zowel burgers als de uitvoering een integraal onderdeel van het beleidsproces. Het beoogd doel daarvan is dat beleid effectiever wordt voor burgers en beter uitvoerbaar voor organisaties die het uit moeten voeren. Ook wordt gewerkt aan het voorkomen van problemen door betere gegevensuitwisseling mogelijk te maken, onder andere door het federatief datastelsel, de instelling van een triagecommissie en door beoogde wetgeving als de Wet Aanpak Multiproblematiek Sociaal Domein (WAMS).

### 3. Overheidsbrede loketten: ontwerpprincipes en aangescherpte inzichten

De overheidsbrede visie op gezamenlijke dienstverlening, zoals opgesteld binnen WaU spoor 1, vormt het kader waarbinnen de overheidsbrede loketten en het bijbehorende netwerk van professionals worden vormgegeven. De uitgangspunten bij deze visie zijn dat we:

- Samen in de ogen van burgers een (gezamenlijke) overheid zijn, ongeacht hoe we aan de achterkant georganiseerd zijn.
- De dienstverlening steeds opnieuw (iteratief) beter maken op basis van feedback.
- De behoefte van de burger centraal zetten.

Daarnaast zijn in deze visie zes ontwerpafspraken opgenomen, waarbij ontwerpafpraak 2 een aantal relevante kaders meegeeft voor de invulling van de opdracht:

“We zorgen dat het voor burgers duidelijk is waar zij moeten zijn. [...] We spreken het volgende af:

- We zijn snel vindbaar, zowel fysiek als virtueel, we zijn voor alle mensen toegankelijk en we gebruiken duidelijke taal.
- Wanneer een burger toch terecht komt bij een organisatie die hem niet verder kan helpen, passen wij het 'geen verkeerde deur' principe toe. We verwijzen de burger naar de juiste plek (de warme overdracht).
- We zorgen ervoor dat we in de uitvoering kennis hebben welke organisatie welke dienstverlening biedt en dat we elkaar gemakkelijk kunnen vinden.
- We houden bij waarom en hoe vaak burgers zich melden bij de verkeerde organisatie. We gebruiken dit om onze gezamenlijke dienstverlening beter (vindbaar) te maken zoals we hebben afgesproken bij



Deze kaders en uitgangspunten geven, samen met ervaring uit praktijk en onderzoek, richting aan de nadere invulling van de opdracht voor het Programma Inrichten overheidsbrede loketten. Door de wisselwerking tussen ontwerp en praktijk binnen het programma, leren we steeds beter wat werkende elementen zijn. Dat leidt ook tot onderstaande aanscherpingen van inzicht op een aantal punten.

### **Aanscherping doelgroep overheidsbrede loket**

Zo concluderen we vanuit de praktijk en binnen de context van het inrichten van overheidsbrede loketten dat de niet-zelfredzame burger (die als term expliciet in de opdracht zit) iedereen kan zijn die er even niet uitkomt bij het regelen van zaken met de overheid. **Iedereen behoort dus potentieel tot de doelgroep.** Er kunnen allerlei redenen zijn waarom mensen er (even) niet uitkomen. Dit kan tijdelijk zijn of structureel, te maken hebben met de complexiteit van beleid en onderliggende regelingen of het doenvermogen van burgers.

### **Van fysiek loket naar geen verkeerde deur**

We zijn begonnen met een focus op praktijkproeven t.a.v. het inrichten van centrale, fysieke loketten op een aantal stadskantoren. We bewegen richting het doel dat er **'geen verkeerde deur'** bestaat. In de praktijk zijn er veel verschillende plaatsen, manieren en kanalen waarop de burger contact heeft met de overheid. Dat kan een loket zijn, maar dat hoeft niet. Er is dus niet één type loket dat 'de logische plek' is voor alle burgers. Om echt goed invulling te geven aan het uitgangspunt dat de behoefte van de burger centraal staat, constateren we dat het verstandig is om ook aan te sluiten bij andere plekken die voor de burger logisch zijn. Vanuit het programma verbreden we daarom de focus van het fysieke loket naar het aansluiten bij voor de burger logische plekken. Het streven is om bij voorkeur geen nieuwe loketten te realiseren waar dat niet nodig is en om te zorgen dat ook toeleiders (zoals maatschappelijk dienstverleners) de burger naar een passend 'loket' doorverwijzen, wanneer zij de burger zelf niet kunnen helpen met zijn vraag.

Wel moet onderzocht worden of, en zo ja, aan welke bestaande loketten iets aangepast moet worden om ook invulling te kunnen geven aan casemanagement. En eventueel kunnen aanvullende loketten of andere vormen van (gezamenlijke) dienstverlening worden ingericht als blijkt dat er iets ontbreekt of mensen niet worden bereikt. De advisering hieromtrent verloopt via het Overheidsbrede projectteam.

### **Geen verkeerde deur vergroot belang netwerk van professionals**

Vanwege het principe van 'geen verkeerde deur' is het **netwerk van professionals** essentieel. Onderling elkaar kunnen vinden voor afhandelen of doorverwijzen, om zo de burger verder te helpen wanneer een overheidsdienstverlener merkt dat de vraag van de burger de eigen organisatie overstijgt, is de levensader onder de loketfunctie.

Het versterken van het netwerk van professionals en onderlinge samenwerking tussen organisaties in het netwerk is dus een belangrijke prioriteit. Daarbij is niet de intentie dat burgers straks bij ieder loket terecht kunnen om al hun zaken met alle overheidsorganisaties te regelen. Wanneer een burger een vraag heeft voor een specifieke uitvoeringsorganisatie blijft die uitvoeringsorganisatie primair het aanspreekpunt, waarbij de burger wel warm doorverwezen wordt wanneer hij aanklopt bij een dienstverlener die hem niet kan helpen met zijn vraag.

### **Werkdefinities**

De afgelopen periode hebben we geconstateerd dat, om overheidsbreed samen te werken, een gezamenlijke taal van groot belang is. Daarom hebben we gewerkt aan een begrippenkader dat we hanteren in dit ontwerpproces. In de context van het Programma Inrichten overheidsbrede loketten hanteren we de volgende werkdefinities:

Niet zelfredzame burger:	Iedereen die er in een bepaalde situatie niet uitkomt bij het regelen van zaken met de overheid.
Overheidsbreed loket:	Een plek waar face to face (fysiek) contact plaatsvindt tussen overheid en burger (aangesloten op digitale en telefonische dienstverlening) waar burgers terecht kunnen voor alle vragen waar ze zelf niet uitkomen in zakendoen met de overheid.
Overheidsdienstverlener:	Iedereen die dienstverlening namens de overheid verricht en daarbij vraagverheldering en doorverwijzen toepast.



Casemanager:	Een overheidsdienstverlener die regie neemt op een vraag en coördineert en beschikt over korte lijnen met andere organisaties.
Professionallijn:	Directe lijnen tussen verschillende overheidsorganisaties.
Netwerk van professionals:	Totaal aan professionallijnen waarbij zowel aan vraag- als aanbodkant afspraken gemaakt moeten worden.
Doenvermogen:	Non-cognitieve vermogens, zoals een doel stellen en een plan maken, in actie komen, volhouden en om kunnen gaan met verleidingen en tegenslag. <sup>8</sup>
Vindplaats:	De plek waar doelgroepen te vinden zijn en waar burgers de overheid vinden. Zowel fysiek als digitaal en telefonisch.

## 4. Samen ontwerpen en leren van de praktijk als werkwijze

### 4.1 Werkwijze: ontwerpen, beproeven en onderzoeken

Het Programma Inrichten overheidsbrede loketten beoogt om samen met uitvoeringsorganisaties en gemeenten, te komen tot een beeld van effectieve overheidsbrede loketten. De kern van de werkwijze bestaat uit een constante wisselwerking tussen ontwerp en het beproeven van dit ontwerp in de praktijk. Dat doen we door:

- in de praktijk verschillende loketinitiatieven en samenwerkingen te beproeven en monitoren.
- in onderzoek en ontwerp zowel de verschillende aspecten van het overheidsbrede loket als de koppeling met het netwerk van professionals uit te diepen, die weer voeding zijn voor de praktijk.

Ad a) In een aantal praktijkinitiatieven, in Amsterdam, Enschede en Utrecht en vanaf december 2023 ook in een gemeentelijke samenwerking in West-Friesland, wordt nauwkeurig bijgehouden hoeveel bezoekers er komen, welke vraag zij hebben en welke gemeentelijke en/of landelijke organisaties betrokken zijn bij het beantwoorden van de vraag. De overheidsdienstverlener die tijd en ruimte heeft om het gesprek te voeren met de burger en waar nodig ook casemanagement kan uitvoeren, heeft de beschikking over een netwerk van professionallijnen om betrokken organisaties snel te bereiken om warm door te verwijzen of tot een oplossing te komen. De manier waarop de verschillende initiatieven zijn ingericht verschilt; op die manier krijgen we scherper zicht op werkende elementen.<sup>9</sup>

Ad b) In onderzoek is gewerkt aan het vinden van antwoorden op vragen die relevant zijn voor de inrichting van de overheidsbrede loketten. Zo is er ingezoomd op de rol van de overheidsdienstverlener als casemanager: hoe kan deze het best worden vormgegeven? Ook is gewerkt aan een categorisering van burgervragen die relevant is voor de inrichting van de overheidsbrede dienstverlening. Voor een eerste levensgebeurtenis is verkend wat de meerwaarde van deze insteek kan zijn. Zo heeft er in samenspraak met uitvoering én burgers onderzoek plaatsgevonden naar de doelgroep 'Ik word 18 jaar': Wat heeft deze doelgroep nodig en hoe (en in hoeverre) past een overheidsbrede loketfunctie daarbij?<sup>10</sup> Daarnaast is op basis van de praktijk een eerste verkenning gedaan op juridische aspecten die komen kijken bij het inrichten van een overheidsbrede loketfunctie en hoe communicatie richting burger en professional vormgegeven kan worden.

<sup>8</sup> Wetenschappelijke raad voor het regelingsbeleid, *Weten is nog geen doen*, 2017, p.10

<sup>9</sup> Bijlage 1 bevat een overzicht van de huidige praktijkinitiatieven en hun belangrijkste kenmerken.

<sup>10</sup> [Inzichten uit onderzoek rondom de inzet van een levensgebeurtenis bij een overheidsbrede loketfunctie: "Ik word 18 jaar" | Rapport | Werk aan Uitvoering](#)



## 5.1 Alleen ga je sneller, samen kom je verder

Het inrichten van overheidsbrede loketten is een groot ontwerp- en veranderingstraject waarin veel partijen een gezamenlijke verantwoordelijkheid dragen voor verkenning, ontwikkeling en realisatie. Het succes van de inrichting staat of valt met het evenwicht tussen vernieuwen, uitproberen en onderzoeken enerzijds en continuïteit van én aansluiten bij bestaande ingerichte diensten anderzijds. Hoe logisch dit ook mag klinken: in de praktijk is dit een complexe opgave. We werken, stap voor stap, richting een stip op de horizon. Daarbij is



van belang dat we blijven leren van de praktijk. De uiteindelijke inrichting van overheidsbrede loketten door onder andere de inrichting van een netwerksamenwerking moet uitgevoerd kunnen worden door betrokken partijen; schaalbaarheid van oplossingsrichtingen is daarom uiteraard ook een aandachtspunt. Dat vraagt om een solide ontwerpproces waarin gezamenlijke uitgangspunten geformuleerd worden, (organisatie overstijgende) processen ontworpen worden, gewerkt wordt aan architectuurprincipes en onderlinge afspraken gemaakt worden. Deze ontwerpen worden vervolgens getoetst in de praktijk. Op basis van de ervaringen in de praktijkinitiatieven wordt telkens goed gekeken wat werkende elementen zijn en hoe deze werkende elementen breder toepasbaar zijn en welke randvoorwaarden nodig zijn op het gebied van wetgeving, gegevensuitwisseling en ICT.

Daarnaast vertrekken we niet vanuit een 'greenfield'; organisaties hebben bestaande dienstverlening, eigen opgaven, kanaalstrategieën en geen ongelimiteerde uitvoeringscapaciteit. Dat vraagt soms om keuzes en compromissen; wat doen we eerst, wat in een volgende fase? Hoe kunnen we gezamenlijk bestaande goede dienstverlening als vertrekpunt voor nieuwe ontwikkelingen gebruiken? En hoe nemen we iedereen hierin mee?

Deze overheidsbrede ontwikkeling vraagt ook van de politiek vertrouwen, rust en ruimte om die oplossingen neer te zetten, die aansluiten bij wat de burger nodig heeft en die tegelijkertijd uitvoerbaar zijn voor alle organisaties. Voortgang, resultaten en beslispunten zullen steeds gedeeld worden zoals we dit in 2022 en 2023 gedaan hebben.

## 5. Waar staan we nu en wat hebben we geleerd?

Op een vijftal onderwerpen beschrijven we in dit hoofdstuk telkens wat we zeker weten en wat we geleerd hebben vanuit onderzoek en praktijk. Daar waar de conclusies (mede) gebaseerd zijn op de praktijk, moet rekening gehouden worden met het feit dat het aantal burgers dat de verschillende praktijkinitiatieven bezoekt nog beperkt is en de aantallen sterk verschillen. Dit heeft meerdere redenen:

- De initiatieven hanteren verschillende openingstijden, van dagelijks open tot 2 dagen in de week;
- Bij sommige initiatieven wordt gewerkt met vrije inloop bij andere alleen op afspraak;
- Vanuit de initiatieven is op verschillende manieren gecommuniceerd naar burgers en professionals binnen het lokale veld over de rol van het loket. Communicatie over de overheidsbrede dienstverlening is bovendien in meeste gevallen pas later op gang gekomen (op initiatief van de betrokken gemeenten).
- Burgers kunnen voor vragen ook terecht bij de bestaande dienstverleningskanalen van uitvoeringsorganisaties en gemeenten.

De initiatieven zijn verschillend ingericht. Zo wordt de rol van overheidsdienstverlener door verschillende functionarissen ingevuld (sociaal raadslid, servicepuntmedewerker en KCC medewerker) en is de bezetting op locatie verschillend (Amsterdam maakt gebruik van telefonische professionellijnen, terwijl in Utrecht en Enschede een aantal uitvoeringsorganisaties op locatie van de gemeente werken).





## 5.1 Burger

In hoofdstuk 2 beschreven we al de aanscherping van de doelgroep, die mede gebaseerd is op ervaringen in de praktijk. Het programma heeft de opdracht om loketten in te richten voor de niet-zelfredzame burger. Het begrip "de niet-zelfredzame burger" uit de opdracht is een begrip dat bij veel mensen verschillende associaties oproept en soms ook als stigmatiserend ervaren wordt. Want wie is die niet-zelfredzame burger? Is dat een kwetsbaar iemand met ingewikkelde problematiek? Is het een hoogopgeleid persoon die door een levensgebeurtenis even een beperkt doenvermogen heeft? Of is het...? Vanuit de praktijk en binnen de context van het inrichten van overheidsbrede loketten concluderen we dat het eigenlijk gaat om iedereen die er even niet uitkomt als er iets geregeld moet worden met de overheid. Potentieel is dát dus de doelgroep van de overheidsbrede loketten: iedereen. Er kunnen allerlei redenen zijn waarom mensen er (even) niet uitkomen bij het doen van zaken met de overheid. Dit kan tijdelijk zijn of structureel, te maken hebben met de complexiteit van beleid en onderliggende regelingen of het doenvermogen van burgers.



### 5.1.1 Type van de vraag is leidend

We hebben geleerd dat het belangrijker is om een label op het type vraag van de burger te plakken dan een label op de burger zelf. We weten uit onderzoek ook dat complexiteit van een vraag vooraf niet goed is in te schatten. Achter een op het oog gemakkelijke vraag ("Ik kan mijn parkeerboetes niet betalen") kan een ander probleem liggen (bv. schulden, of het recht op AOW is niet verzilverd). Grofweg identificeren we drie typen vragen die andere vormen van dienstverlening behoeven.

Type vraag	Kenmerken vraag
Type 1	een persoon heeft een vraag waarbij één specifieke (overheids)organisatie bij betrokken is.
Type 2	een persoon heeft een vraag waarbij meerdere (overheids)organisaties betrokken zijn, waarbij geen onderlinge afhankelijkheden bestaan
Type 3	een persoon heeft een vraag waarbij meerdere (overheids)organisaties betrokken zijn en waarbij onderlinge afhankelijkheden bestaan

In de huidige praktijkinitiatieven zien we dat een groot deel van de bezoekers dat bij het loket komt, geen complexe vraag heeft. Ook zien we dat in het merendeel van de gevallen geen levensgebeurtenis ten grondslag ligt aan de vraag, terwijl we uit onderzoek weten dat juist levensgebeurtenissen relatief vaak tot vragen/problemen leiden.

Bovenstaande betekent niet dat de loketten niet functioneren: juist de laagdrempeligheid en het oplossen van meer enkelvoudige vragen voorkomt mogelijk escalatie van problemen: goede dienstverlening kan in bepaalde gevallen hulpverlening voorkomen. Uit [het eerste kwalitatieve onderzoek](#) dat begin 2023 is gedaan bij de verschillende praktijkinitiatieven, blijkt dat burgers én medewerkers zeer tevreden zijn met de wijze waarop de dienstverlening ingericht is bij de onderzochte praktijkinitiatieven. Ook geven burgers aan dat de inrichting van het loket als prettig wordt ervaren. Zodra je drempels aanbrengt, bestaat de kans dat je mensen gaat missen. We zien dat het gebruik van DigiD machtigen, waarmee de omgeving van burgers die moeite met DigiD hebben beter kan ondersteunen, aan het loket nog weinig voorkomt. In het kader van samenredzaamheid is overheidsbrede aandacht voor machtigen en beproeven in de praktijk hiervoor nodig.

## 5.2 Verschillende rollen dienstverleners

Omdat er veel verschillende typen vragen zijn, die een verschillende afhandeling vereisen binnen organisaties, zijn er ook verschillende typen vaardigheden nodig bij medewerkers met klantcontact die de vragen afhandelen. Dat wordt duidelijk uit onderstaande tabel.

Type vraag	Wat wordt gevraagd van dienstverlener?
Type 1	De overheidsdienstverlener kan de burger zelf helpen of (warm) doorverwijzen naar een (overheids)dienstverlener van de organisatie in kwestie.



Type 2	De overheidsdienstverlener kan de burger zelf helpen, warm doorverwijzen of (samen met de burger) lijntjes leggen naar meerdere organisaties, maar integraal overleg is niet nodig.
Type 3	De overheidsdienstverlener en de betrokken organisaties moeten samenwerken om integraal tot een oplossing te komen.

Vanuit het ‘**geen verkeerde deur**’-principe, dat stelt dat we de burger op weg helpen naar de juiste plek, vragen we meer van de **medewerker met klantcontact** dan sec het kunnen uitvoeren van de dienstverlening vanuit de eigen organisatie; doorverwijzen als in gesprek blijkt dat contact met een andere overheidsorganisatie nodig is, is altijd onderdeel van de rol.



Daarom hanteren we de term ‘**overheidsdienstverlener**’. Een overheidsdienstverlener is iedereen die dienstverlening namens de overheid verricht, doorvraagt en doorverwijst (vanuit een overheidsbrede blik). Vanuit het ‘geen verkeerde deur’-principe zou iedere medewerker met klantcontact dus de vaardigheden van een overheidsdienstverlener moeten bezitten.

In de opdracht van het programma wordt gesproken over een ‘**casemanager**’. Daaronder verstaan we iemand die regie neemt op een vraag en coördineert en daarvoor beschikt over korte lijnen met andere organisaties. Een dergelijk profiel is wel nodig voor vragen waarbij meerdere organisaties zijn betrokken (type 2 en 3) vragen, maar niet per se voor de enkelvoudige of meer eenvoudige vragen (type 1). De rol van casemanager is dan eigenlijk een soort ‘overheidsdienstverlener plus’ die naast het toepassen van vraagverheldering en doorverwijzen, regie neemt op een vraag en coördineert.

Voor verschillende typen vragen zijn dus verschillende vaardigheden en rollen nodig. Die rollen kunnen soms vervuld worden door één en dezelfde persoon, maar dat hoeft niet.

De eerste ervaringen lijken uit te wijzen dat de rol van casemanager dicht bij het profiel van een maatschappelijk dienstverlener, zoals bijvoorbeeld een sociaal raadslid zit. Ook op de onderzoeksdagen omtrent deze rol kwamen professionals van verschillende organisaties tot de conclusie dat de casemanager een profiel heeft dat hier sterk op lijkt. In verschillende organisaties zijn al professionals aanwezig met een skillset die hierbij passend is en die een overheidsbrede(re) rol vervullen. Denk aan de eerdergenoemde sociaal raadsliden, maar ook aan de clientondersteuners die bij het UWV een rol richting casemanagement vervullen of de maatschappelijk dienstverleners die een belangrijke rol hebben in veel gemeenten.

### 5.3 Het overheidsbrede loket

Actielijn 2 gaat over het inrichten van (fysieke) loketten waar burgers kunnen aankloppen voor (overheidsbrede) vragen. Het **overheidsbrede loket** is een plek waar face to face contact plaatsvindt tussen overheid en burger (aangesloten op digitale en telefonische dienstverlening) en waar burgers terecht kunnen voor alle vragen waar ze zelf niet uitkomen in zakendoen met de overheid. Zoals in hoofdstuk 2 beschreven, is het uitgangspunt daarbij dat zo veel mogelijk aangesloten wordt bij bestaande loketten en ingangen en dat onderzocht wordt of op die plekken eventueel toevoegingen nodig zijn om overheidsbrede dienstverlening te kunnen verlenen. De facto is er dus niet één type loket, maar verschillende configuraties die passen bij verschillende soorten vragen en doelgroepen. Daarbij moeten we ons telkens afvragen wat een logische plek is waar mensen verwachten ons te vinden of waar toeleiders zijn om hen op het goede spoor te zetten: wat de **vindplaats** is. Dit kan ook buiten overheidsorganisaties zijn, bijvoorbeeld bij maatschappelijk dienstverleners of de huisarts.

Zo beschikken landelijke uitvoeringsorganisaties al geruime tijd en in toenemende mate over [eigen loketten](#), waar ze vanuit de individuele taak fysieke dienstverlening verrichten. Daarnaast kent iedere gemeente een eigen inrichting van de dienstverlening met een – over het algemeen – fijnmazig netwerk van contactpunten voor burgers in wijken en buurten, maar ook meer formele loketten op gemeentehuizen. Gezien de fijnmazigheid daarvan hebben we deze niet opgenomen op de kaart (zie bovenstaande link).

Uitgangspunt is dat burgers moeten weten waar ze terecht kunnen met hun vraagstuk. De burger kiest daarbij het kanaal dat hem of haar het best past. Daar waar behoefte is aan persoonlijk contact, kan dat zijn bij een



loket op een voor de burger logische plek, bijvoorbeeld in het wijkcentrum. De medewerker van de betreffende organisatie zou dan de beschikking krijgen over een netwerk van professionallijnen (zie volgende paragraaf). Wanneer een burger kiest voor contact via een ander kanaal (digitaal of telefonie) is, net als bij fysieke loketten, de verbinding met het netwerk van professionals van belang.

Het Programma heeft als opdracht om uiteindelijk een advies te geven over de inrichting en verschillende mogelijke configuraties van overheidsbrede loketten. Vooralsnog wordt ervaring opgedaan in een drietal stadskantoren en vanaf december 2023 ook bij Werksaam<sup>11</sup>, een loket voor werk, ontwikkeling en inkomen. Ook wordt in Amsterdam een uitbreiding gedaan zodat de sociaal raadslieden niet alleen op het stadskantoor, maar ook tijdens hun werk in de wijk over de lijnen kunnen beschikken. We zien dat de locaties enerzijds logisch zijn en goed in te richten voor deze samenwerking, maar dat ze anderzijds, als we uitgaan van het principe dat we daar willen zijn waar de burger is, niet de enige locatie kunnen zijn voor een overheidsloket. Kortom: met de huidige praktijkinitiatieven dekken we nog niet de breedte van het concept van het overheidsbrede loket af.

De vormgeving van de overheidsbrede loketten verschilt per locatie. Medewerkers die de rol van overheidsdienstverlener vervullen, geven aan dat het erg belangrijk is om met de fysieke inrichting van het loket rekening te houden met wat we leren omtrent stress sensitive dienstverlening. Tegenover elkaar zitten aan een grote tafel, een glasplaat tussen medewerker en burger, al te duidelijk aanwezige beveiligingsmedewerkers: het helpt niet om tot het goede, empathische gesprek te komen. Tegelijkertijd moet er wel een situatie zijn waarbij de burger én de medewerker voldoende privacy en veiligheid ervaren.

#### 5.4 Het netwerk van professionals

In actielijn 1 is de opdracht geformuleerd om 'ketensamenwerking onder andere door inzet van professionallijnen' te onderzoeken. In de bestaande praktijkinitiatieven is een combinatie van verschillende soorten professionallijnen ingericht:

- Fysieke samenwerking: sommige landelijke uitvoeringsorganisaties hebben al in een toenemend aantal gemeenten fysieke dienstverlening voor één of meer dagen in de week ingericht. Een medewerker van een overheidsbreed loket kan direct 'live' contact leggen met de professional van bijvoorbeeld de SVB. Deze vorm van samenwerking wordt toegepast in de praktijkinitiatieven in Utrecht en Enschede en is ook onderzocht bij Weener XL 's-Hertogenbosch.
- Telefonische samenwerking: landelijke en lokale organisaties stellen een directe lijn beschikbaar waarmee een medewerker van een overheidsbreed loket direct contact kan leggen met de betreffende organisatie, zonder wachtrij, en in gesprek komt met een professional die inhoudelijk verder kan helpen. Sommige organisaties hebben al aparte lijnen voor professionals die in het kader van dit programma ingezet worden, zoals bijvoorbeeld het Direct Serviceteam van Dienst Toeslagen, de ketenservicelijn van de IND of de lijn die het CJIB heeft ingericht voor direct contact over incasso's van een aantal uitvoeringsinstanties. De



structurele inrichting van een dergelijk netwerk van professionals vraagt om een gedegen ontwerp en goede onderlinge afspraken.

<sup>11</sup> Bij het schrijven van deze notitie was nog geen ervaring opgedaan bij Werksaam. De uitspraken zijn gebaseerd op de overige drie praktijkinitiatieven.



In de huidige praktijkinitiatieven ligt de focus sterk op de verbinding vanuit een fysiek loket naar een professionellijn. We zien meerwaarde in het leggen van lijntjes tussen professionals van verschillende organisaties onderling. Vanuit het kwalitatieve onderzoek, maar ook uit gesprekken met overheidsdienstverleners die meedraaien op de praktijkinitiatieven, komt naar voren dat het voor écht goede samenwerken zeer waardevol is dat professionals elkaar en elkaars processen kennen. Dit maakt de drempel lager om elkaar te benaderen met vragen, maar draagt bovendien bij aan een lerend netwerk, waarmee gezamenlijk de dienstverlening op een hoger niveau getild kan worden.

#### **Sven**

Op een dag meldt Sven zich bij de balie van het stadkantoor. Uit een linnen tasje haalt hij een stapeltje bekeuringen. Het zijn snelheidsovertredingen. Sven vertelt dat een stuk van de 80-kilometerweg bij zijn woonplaats is veranderd in een 50-kilometerweg. Hij had dat niet op tijd door, en heeft meerdere keren te hard langs de flitspaal gereden. Nu heeft hij een stapeltje bekeuringen, die hij niet kan betalen. Hij durft niet goed met het CJIB te bellen, want hij weet niet wat hem dan te wachten staat.

De baliemedewerker wil Sven eigenlijk vertellen dat hij daarvoor bij het CJIB moet zijn. Zij versturen immers bekeuringen, niet de gemeente. Maar sinds kort werken een aantal collega's binnen de gemeente als overheidsdienstverlener: bij hen kunnen mensen terecht als ze vragen hebben aan de overheid waar naar verwachting meer organisaties bij betrokken zijn dan alleen de gemeente. Hij verwijst Sven naar één van de overheidsdienstverleners.

Fatima werkt bij het Overheidsloket en ontvangt Sven. Ze vraagt Sven naar de boetes en hoe deze zijn gekomen. Sven vertelt het verhaal van de weg die is aangepast. En dat hij vaak heen en weer moet rijden, omdat hij naar het ziekenhuis moet. Hij heeft kanker en is uitbehandeld, vandaar. Fatima begrijpt dat Sven het niet makkelijk heeft. Stress over zijn ziekte en dan ook nog stress over geld... Ze luistert aandachtig, toont begrip en vraagt door naar de situatie van Sven. Ook vraagt ze hoe het komt dat hij de boetes niet kan betalen, en hoe het zit met zijn inkomen nu hij ziek is.

Sven vertelt dat hij niet meer werkt en leeft van zijn spaargeld, dat inmiddels op is. Fatima vraagt – Sven is al iets ouder – of hij geen AOW of pensioen heeft. Een pensioen heeft Sven nooit opgebouwd, en AOW? Hij dacht dat dat vast de moeite niet meer was, hij gaat immers toch dood. Bovendien heeft hij door zijn ziekte veel andere dingen aan zijn hoofd, dus het aanvragen van AOW is er gewoon niet van gekomen.

Fatima pakt de telefoon en belt met de SVB. Ze legt de situatie van Sven voor. Sven blijkt met terugwerkende kracht AOW te kunnen ontvangen. Die wordt meteen toegekend. Daarna belt Fatima met het CJIB om de situatie uit te leggen. Sven mag wachten met het betalen van de boetes tot het bedrag door de SVB is gestort.

Sven is opgelucht. Zijn gezondheid is niet te veranderen, maar de bijkomende stress over geld is weg.

## **5.5 Juridische aspecten en gegevensuitwisseling**

Om te komen tot een goed beeld van wat er nodig is aan juridische randvoorwaarden, zijn de volgende stappen genomen:

Het juridisch netwerk met daarin vertegenwoordigers uit betrokken organisaties en de juridische/ privacy adviseurs van het programmateam, heeft zich afgelopen jaar gericht op een verkenning van juridische zaken waar men binnen de lopende praktijkinitiatieven tegenaan loopt. Dit deden zij door ter plaatse aanwezig te zijn, AVG- spreekuren te houden en workshops te organiseren rondom gegevensuitwisseling. Hierdoor is vanuit de praktijk een aantal inzichten opgedaan:

- Medewerkers in de dienstverlening hebben geen zicht op voor welke gegevensverwerking een wettelijke grondslag bestaat op basis waarvan de gegevensverwerking rechtmatig kan plaatsvinden.
- Medewerkers in de dienstverlening lopen tegen juridische barrières aan, bijvoorbeeld het ontbreken van een wettelijke grondslag voor gegevensverwerking of een geheimhoudingsplicht, waardoor zij geen gegevens kunnen delen en daardoor geen oplossing kunnen bieden ingeval van een hulpvraag. Dit wordt als belemmerend en mogelijk als frustrerend ervaren.
- De kennis van deze dienstverleners op het gebied van privacywetgeving (AVG) is beperkt en ze hebben geen of onvoldoende laagdrempelige toegang tot expertise op het gebied van privacy.



- Wanneer er knelpunten geconstateerd worden in een praktijkinitiatief, worden deze regelmatig op een verschillende manier gedefinieerd. Bijvoorbeeld het gebruik maken van het netwerk van een gemeente door een andere organisatie om toegang te hebben tot faciliteiten, zoals een printer. Organisaties maken geen gebruik van het netwerk en de printer van de gemeente, maar nemen een eigen voorziening mee. Een gemeente geeft aan dat het ontbreken van een arbeidsrechtelijke relatie de reden is, terwijl andere organisaties vanuit privacyoverwegingen hier geen gebruik van maken.

In een werkgroep “grondslagen” wordt in kaart gebracht welke wettelijke grondslagen organisaties momenteel hebben voor gegevensuitwisseling in het kader van een overheidsbreed loket. Dit geeft praktisch inzicht in de mogelijkheden voor gegevensuitwisseling op basis van huidige wet- en regelgeving. Deze inzichten kunnen praktische handvatten bieden voor de praktijk. Daarnaast geeft het inzicht in de belemmeringen.

Op het gebied van randvoorwaarden voor gegevensverwerking is geconstateerd dat er weinig tot geen gegevens vastgelegd worden en dat er behoefte is aan handvatten om zowel te bepalen wát er vastgelegd kan worden, als van welke faciliteiten zoals bijvoorbeeld een zaakstelsel er gebruik gemaakt kan worden om de gegevens vast te leggen. In 2024 zal daarom in kaart gebracht worden welke gegevens de overheidsdienstverlener per type vraag en de daarbij horende dienstverlening nodig heeft, om deze goed in te kunnen vullen. Dit wordt uitgewerkt in een usecase van het overheidsbrede loket, eventueel gebaseerd op een specifiek praktijkinitiatief. In samenwerking met de architect zal er een proces ontworpen worden waarin deze informatiebehoefte per processtap inzichtelijk wordt. Deze informatiebehoefte wordt tevens opgehaald en getoetst in de praktijk. Op basis hiervan kan onderzocht worden of de gewenste gegevensverwerking juridisch haalbaar is. Het rapport van de werkgroep grondslagen vormt het handvat voor deze toetsing en waar nodig wordt er afgestemd met juristen van de betrokken organisatie via het juridisch netwerk. Hiermee wordt duidelijk welke (categorieën van) gegevens uitgewisseld mogen worden, op welke manier de gegevensuitwisseling kan worden ondersteund en welke architectuurafspraken nodig zijn voor het uitvoeren van de dienstverlening in het kader van een overheidsbreed loket.

## 6. Wat weten we nog niet en zijn vraagstukken voor vervolg

De ervaring die we gezamenlijk opdoen in dit ontwerptraject geeft scherper inzicht in de vraagstukken die we beet moeten pakken om vervolgstappen te zetten richting een ingericht netwerk van overheidsbrede loketten.

Een belangrijke vraag in dat kader is: hoe kunnen we ervoor zorgen dat we burgers die dat nodig hebben het beste bereiken/vinden? Daarbij spelen in ieder geval de volgende vragen:

### Vraagstukken rondom burgers, loketten en dienstverleners

- Wat zijn goede vindplaatsen en hoe bereiken we de burger via deze vindplaatsen?
- Wat zijn vervolgens logische (bestaande of nieuwe) locaties om de overheidsbrede dienstverlening in te richten?
- Welke verschillende soorten dienstverlening en onderlinge samenwerking passen bij de verschillende typen vragen die burgers hebben?
- Wat betekent het voor organisaties als iedereen met klantcontact een overheidsdienstverlener is? Hoe ver gaat dat? Is dit haalbaar/een brede intentie/ is hier bestuurlijk commitment op?
- Moet een overheidsdienstverlener altijd een overheidsmedewerker zijn of kan het ook iemand namens de overheid zijn? Is het ook mogelijk dat iemand van buiten de overheid, bijvoorbeeld een maatschappelijke instantie, de rol van overheidsdienstverlener heeft en toegang heeft tot een netwerk van professionals?
- Wat is de verbinding tussen overheidsbrede loketten en al bestaande loketten (van uitvoeringsorganisaties, IDO's, maar ook bijv. gemeentelijke loketten in wijken)?
- Wie kunnen/mogen de rol van casemanager invullen en kan beschikken over het netwerk van professionallijnen?



- Wat is een effectieve manier van communiceren over overheidsbrede loketten? En moeten we communiceren over overheidsbrede loketten als entiteit of zijn andere manieren van communiceren effectiever?
- Hoe kunnen overheidsdienstverleners het beste gefaciliteerd worden om in de praktijk invulling te geven aan het 'geen verkeerde deur' principe? Welke kennisuitwisseling is daarbij nodig?
- Bij een inrichtingsvariant waarbij meerdere organisaties een loketfunctie hebben op dezelfde locatie: In welke mate is het combineren van loketten op één locatie verankerd in huisvestingsbeleid? En hoe verhouden het RI&E beleid en rijksbrede veiligheids- en ARBO-normen waaraan fysieke loketten en spreekkamers moeten voldoen, zich tot het inrichten van fysieke loketten op locaties bij bijvoorbeeld gemeenten?



Daarnaast zijn er, niet limitatief opgesomd, vraagstukken om gezamenlijk op te pakken rondom het inrichten van het netwerk van professionals:

### Vraagstukken inrichten netwerk van professionals

- Welke afspraken moeten gemaakt worden rondom toetredingscriteria tot het netwerk van professionals? Welke servicenormen (bijvoorbeeld met betrekking tot responstijd, terugbeltermijnen etc.) moeten onderling afgesproken worden? Is mandatering nodig? En wie mogen gebruik maken van de lijnen?
- Wat hebben professionals in netwerk nodig en hoe geven we daar invulling aan? En wat betekent het voor de organisaties? Wie hebben uiteindelijk toegang tot het netwerk?
- In welke mate voldoen de huidige professionallijnen die organisaties soms al ingericht hebben om toe te treden tot het netwerk van professionals? Moeten er dan no stappen gezet worden per organisatie om toe te treden tot het netwerk van professionals?
- Welke andere mogelijkheden dan via het telefonisch kanaal zijn er nodig om als organisaties onderling contact te hebben? (denk bijv. aan beeldbellen of een forum om vragen te stellen). En varieert dit per type vraag?
- De inzet van professionallijnen wordt binnen het programma momenteel alleen getoetst tussen overheidsbreed loket en overige organisaties. Wat betekent het om in lijn met de ambities van deelnemende organisaties- ook tussen organisaties onderling professionallijnen in te richten?
- Uit de praktijkinitiatieven blijkt dat medewerkers het als een grote meerwaarde ervaren als professionals elkaar kennen. Welke manieren zijn er te bedenken om deze onderlinge kennismaking te faciliteren, wanneer organisaties niet met elkaar op 1 locatie zitten? Kan een regionale insteek hierbij een rol spelen?
- Welke gegevens zijn er per type vraag nodig om in de gewenste dienstverlening te voorzien? Welke gegevensuitwisseling en bijbehorende architectuurafspraken zijn er vervolgens nodig om de burger goed te helpen? Welke blokkades moeten worden weggenomen om die gegevensuitwisseling vorm te geven en wat zijn gewenste oplossingsrichtingen? Hoe valt aan te sluiten bij de inventarisatie knelpunten gegevensuitwisseling van de manifestgroep?
- Welke ondersteuning van het netwerk is nodig? Hoe kan ICT ondersteunend zijn aan het samenwerken voor de burger?

## 7. Advies vervolg

### Doelen en actielijnen

Op basis van de analyse die aan de basis ligt voor deze notitie is ons advies om in 2024 de focus te leggen op onderstaande vier doelen. Het voorstel is om per bijbehorende actielijn in 2024 een werkgroep met een projectleider/trekker aan te stellen die in samenwerking met een vertegenwoordiging uit het netwerk (bestaande uit betrokken gemeenten en uitvoeringsorganisaties) verantwoordelijk is voor een gezamenlijke aanpak en resultaat. Daar waar actielijnen dicht bij elkaar liggen (bijv. bij actielijn 1 en 2), is het bewaken van de onderlinge samenhang door een overlap in personele bezetting aan te raden.

Het OBPT stuurt op de samenhang tussen de werkgroepen en zorgt dat er op basis van de ervaringen uit onderstaande actielijnen in 2024 een breed gedragen projectplan voor 2025 en verder komt waarin deze



doelen en actielijnen worden geborgd en (financiële) haalbaarheid meegenomen is. Het plan voor 2025 en verder dient een realistische plateau planning te bevatten, met commitment van de deelnemende organisaties om gefaseerd toe te werken naar overheidsbrede loketten en het bijbehorende netwerk van professionals. Om verwachtingen waar te kunnen maken en te werken aan oplossingen die echt werken in de praktijk en uitvoerbaar zijn voor organisaties, is het van belang dat er ruimte is voor een gefaseerd en verantwoord ontwerpproces.

#### DOEL I - Netwerk van professionals

Creëren van inzicht in wat nodig is om het (lerend) netwerk van professionals goed te laten werken, in welke mate bestaande lijnen hiervoor ingezet kunnen worden, welke onderlinge afspraken daarvoor gemaakt moeten worden en wat dit betekent voor deelnemende organisaties.



#### ACTIE/ PROJECTLIJN I

- Richt gezamenlijk een gedragen ontwerp in van een netwerkstructuur. In die netwerkstructuur wordt samengewerkt met gebruik van professionallijnen, aan de hand van gemaakte afspraken en servicenormen voor de professionallijnen (bereikbaarheid, beschikbaarheid, toegangseisen, kwaliteit, leercirkel).
- Het is belangrijk dat we werken aan een lerend netwerk. Het inrichten van een feedbackloop om structureel, op lange termijn inzicht te krijgen in de inhoud van de vragen, hiervan te leren, terug te geven om vereenvoudiging van processen en regelgeving te initiëren is randvoorwaardelijk.
- Spreek af dat iedere individuele organisatie een deelnemer met voldoende kennis en mandaat afvaardigt om mee te werken aan dit ontwerp.
- Spreek af dat individuele organisaties in deze ontwerpfase in kaart brengen wat het voor hun organisatie betekent om toe te treden tot het netwerk van professionals, met als doel om overheidsbreed afspraken te maken over in welke plateaus en in welk tempo een verantwoorde realisatie van dit netwerk van professionals uitvoerbaar is.

#### DOEL II - Overheidsdienstverlener

Aanscherpen wat nodig is aan kennis, vaardigheden en netwerk om het werk als overheidsdienstverlener goed uit te kunnen voeren aan de hand van de verschillende vraagtypen.

#### ACTIE/PROJECTLIJN II

- Breng, in nauwe samenhang met actielijn 1, voor de verschillende typen vragen in kaart wat de beantwoording hiervan vraagt van overheidsdienstverleners, de organisaties waar zij werken en de kanalen die gebruikt worden.
- Verken daarbij in hoeverre het bouwen van een (virtuele) kennisbank waarin alle basisinformatie over betrokken organisaties, wetten, uitvoering, ondersteuning te vinden is voor iedereen die als professional samenwerkt wenselijk is.
- Verken daarnaast de behoefte aan het ontwikkelen van een kennisnetwerk/ community voor overheidsdienstverleners t.b.v. generieke kennis wet – en regelgeving en regelingen kennis sociaal domein.. Sluit hierbij zo veel mogelijk aan op wat al is ingericht.

#### DOEL III – Bereiken burgers

Vergroten van het bereik voor burgers die dat nodig hebben, door beter aan te sluiten bij die plaatsen waar doelgroepen zich bevinden en waar burgers de overheid vinden (de vindplaats).

#### ACTIE/ PROJECTLIJN III

- Beproof gericht of een insteek op andere vindplaatsen/ dichterbij burger waarbij gebruik gemaakt wordt van lokale netwerken, helpt om het bereik te vergroten en ook mensen met complexere vragen nog meer de dienstverlening te kunnen geven die bij hen past. Onderzoek



daarbij ook welke rol maatschappelijke dienstverleners kunnen spelen. Maak daarbij gebruik van de kennis en ervaring die er bij de leden van het OBPT al aanwezig is op dit thema.

- Selecteer gericht initiatieven waar dingen geleerd kunnen worden die onderdeel zijn van het ontwerp maar nog niet afgedekt worden door praktijkinitiatieven. Probeer uit of aansluiten op de netwerken die per gemeente vaak al zijn ingericht<sup>12</sup>, kan werken om een bredere doelgroep te bereiken. Besluit over deze uitbreidingen in het OBPT.
- Vertaal de ervaringen vanuit deze nog in te richten praktijkinitiatieven naar generieke lessen voor het inrichten van overheidsbrede loketten. Daardoor zijn de werkende elementen uit de praktijk weer input voor het ontwerptraject.
- Kom op basis hiervan vanuit het OBPT tot een gedeeld en bestuurlijk gedragen beeld over de mogelijke rol die gemeenten, uitvoeringsorganisaties en maatschappelijk dienstverleners in deze inrichting kunnen spelen.
- Verken welke manieren van communiceren en welke kanaalstrategie effectief zijn.

#### DOEL IV - Randvoorwaarden

Zorgen dat scherper zicht ontstaat op de juridische, organisatorische, financiële en ICT randvoorwaarden en oplossingsrichtingen om te komen tot invulling van de overheidsbrede loketten.

#### ACTIE/PROJECTLIJN IV

- Breng op basis van de praktijkervaring deze randvoorwaarden, knelpunten en oplossingsrichtingen verder in kaart.
- Besteed daarbij in ieder geval aandacht aan:
  - De beperkingen die nu bestaan rondom het inrichten van fysieke locaties door veiligheids-, ARBO- en RI&E-normen die rijksbreed gehanteerd worden waar fysieke loketten en spreekkamers aan moeten voldoen: hoe verhouden die zich tot het inrichten van fysieke loketten op locaties bij bijvoorbeeld gemeenten?
  - Ga, op basis van de wettelijk grondslagen die reeds in kaart zijn gebracht binnen het Juridisch netwerk, na welke gegevensuitwisseling mag plaatsvinden die veel vragen of extra werk zou kunnen voorkomen en geef aan waar nieuwe regelgeving nodig is en adresseer dit daar waar er iets mee wordt gedaan.
  - Beschrijf een gezamenlijke architectuur waarin uitgangspunten worden geformuleerd, processen worden ontworpen en wordt beschreven welke (soort/type) gegevens onderling uitgewisseld (zouden) kunnen worden.
- Naast het verbeteren van de overheidsbrede dienstverlening, is het ook van belang in te zetten op oplossingen die mensen in staat stellen zelf, of met gebruikmaking van hun netwerk van hulpverlenende organisaties, zaken te doen met de overheid. Een werkende en gebruiksvriendelijke oplossing voor het digitaal machtigen (DigiD Machtigen) is in dat kader een belangrijke randvoorwaarde als burgers worden geholpen die zelf niet met Digid uit de voeten kunnen. Niet alle overheidsorganisaties ondersteunen dit al.
- Vraag als programma aandacht voor de randvoorwaarden die buiten de scope van het programma vallen, zoals het hierboven genoemde machtigen.



<sup>12</sup> Zoals de wijkgerichte aanpak die gemeente Tilburg heeft in Toegang Tilburg, de centrale aanpak die gemeente Best hanteert in de organisatie BestWijzer of een regionale samenwerking zoals Sociale Zaken Maastricht Heuvelland.





## BIJLAGE 1: Overzicht van lopende praktijkinitiatieven

	Amsterdam	Utrecht	Enschede	WerkSaam (Westfriesland)
<b>Start initiatief (datum)</b>	December '22	Maart '23	Maart '23	December '23
<b>Burger (aantallen 20/12)<sup>13</sup></b>	84	92	382	6
<b>Vragen voor</b> - landelijke organisaties - meerdere organisaties - contact gelegd	63% 38% 47%	89% 18% 79%	37% 13% 18%	33% 33% 17%
<b>Inrichting overheidsloket</b>	Ingang is Overheidsloket op 3 stadskantoren. Alleen op afspraak. Beperkt open (alleen wo en vr). Per 1/12 ook overheids-dienstverlener op andere dagen in enkele wijkcentra.	Ingang is Servicepunt op stadskantoor. Dagelijks open inloop. Enkele uitvoeringsorganisaties op locatie aanwezig, andere via professionallijn.	Ingang is overheidsloket op stadskantoor. Dagelijks open inloop. Enkele uitvoeringsorganisaties op locatie aanwezig, andere via professionallijn.	Ingang is bij loket voor werk, ontwikkeling en inkomen.
<b>Rol overheidsdienstverlener</b>	Sociaal raadslid in de rol van casemanager.	Servicepunt medewerker is eerste contact. KCC+ medewerker in rol van casemanager.	Host stadskantoor is eerste contact. KCC+ medewerker in rol van casemanager.	Juridisch medewerker in rol van casemanager
<b>Inrichting netwerk van samenwerking</b>	Professionalijnen naar alle landelijke uitvoerders	Op locatie aanwezig: DUO, SVB (beide 1 dag in de week) Professionalijnen met overige landelijke uitvoerders.	Op locatie aanwezig: DUO, SVB (beide 1 dag in de week) en UWV alle dagen in huis. Professionalijnen met overige landelijke uitvoerders	Contact UWV reeds bestaand. Professionalijnen naar alle overige landelijke uitvoerders
<b>Communicatie over initiatief</b>	Klein berichtje in plaatselijk krantje De MUG. Loket wordt gepositioneerd als apart Overheidsloket.	Najaar 23 kortdurende straat (poster) campagne. Dit bovenop social media campagne voor burgers en communicatie richting professionals in het lokale netwerk. Initiatief wordt gezien als uitbreiding van dienstverlening van reeds bestaande Servicepunt.	Communicatie gericht op professionals bij overheid en maatschappelijke instanties.	Bij de start off- en online publicaties o.a. in Noordhollandsdagblad, Andijknieuws en Onswestfriesland.nl,
<b>Opvallend</b>	Omdat de sociaal raadsliden ook een rol hebben en bekend zijn in de wijken, is de doorverwijzing naar het overheidsloket vanzelfsprekender.	Brede inloop en zonder afspraak zorgt voor meer afspraken waarvan relatief gezien minder voor landelijke organisaties.	Brede inloop en zonder afspraak zorgt voor meer afspraken waarvan relatief gezien minder voor landelijke organisaties.	Nog niet van toepassing

<sup>13</sup> Toelichting op verschil in aantal per initiatief worden toegelicht in de inleiding van hoofdstuk 5.



## BIJLAGE 2 Inrichting van het netwerk van professionallijnen bij de lopende praktijkinitiatieven

Organisatie	Fysiek	Telefonisch	Anders
Belastingdienst	Niet	Voorrangslijn ingericht voor professionals/maatschappelijk dienstverleners in aanwezigheid van burger	Contactkaart voor specifieke lijnen en digitale balie via videobellen
CAK	Niet	Ingerichte professionallijn	Niet
CJIB	Niet	Lijn richting schuldenloket	Advies om specifieke nummers te gebruiken als probleem helder is
DUO	In aantal gemeenten eigen dienstverlening op locatie	Ingerichte professionallijn	Niet
IND	Niet	Ingang via Ketenservicelijn én apart ingerichte professionallijn	Emailadres voor maatwerkgevallen
Dienst Toeslagen	Niet	Ingerichte professionallijn"	Mailadres voor schrijnende multicomplexe situaties (Stella)
SVB	In aantal gemeenten eigen dienstverlening op locatie	Ingerichte professionallijn	Niet
UWV	In Enschede op locatie aanwezig.	Ingerichte professionallijn: Amsterdam maakt gebruik van UWV call center en in Utrecht in ontwikkeling.	Niet



### BIJLAGE 3 Update op activiteiten uit jaarplan '23

	Activiteiten	Resultaten
	<b>I Mijlpaal: Jaarplan</b>	<b>Jan '23</b>
Q1/Q2	<p><b>Starten en uitvoeren praktijkinitiatieven</b></p> <p>1) <u>Kwalitatief onderzoek</u> door onafhankelijk onderzoeksbureau: Overheidsloket Amsterdam, Gezamenlijke Dienstverlening op Locaties Enschede en Utrecht, Intensivering samenwerking Steunpunt Belastingdienst en Nijmegen, Samenwerking op locatie Werk &amp; Inkomensloket Weener XL in 's-Hertogenbosch</p> <p>2) <u>Kwantitatief onderzoek</u> bij de loketinitiatieven in de praktijk.</p> <p><b>Experimenten in onderzoekomgeving</b> Loketfunctie rondom levensgebeurtenis 'Ik word 18 jaar'</p> <p><u>Inventarisatie</u> overheidsbrede dienstverlening/loketfunctie voor ondernemers</p> <p><b>Juridisch/AVG</b> Inrichten overheidsbreed juridisch/privacy netwerk rondom loket en AVG vragenuur Ophalen praktijkvoorbeelden tbv belemmeringen. In kaart brengen wettelijke grondslagen</p> <p><b>Communicatie</b> Inrichten Wauke samenwerkingsplatform, delen informatie, verhogen bekendheid programma Inventarisatie best practices stress sensitieve dienstverlening</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Onderzoeksrapport</li> <li>✓ Real time dashboard</li> <li>✓ Onderzoeksverslag</li> <li>✓ Rapport inventarisatie</li> <li>✓ Juridisch netwerk</li> <li>✓ Inventarisatie voorbeelden</li> <li>✓ Wauke platform</li> <li>✓ Div berichten social media</li> </ul>
	<b>II Mijlpaal: Tussenrapport: Stand van zaken notitie</b>	<b>Jun '23</b>
Q3/Q4	<p><b>Vervolg (aangepaste) praktijkinitiatieven</b></p> <p>1) <u>Kwalitatief onderzoek</u> door onafhankelijk onderzoeksbureau: Herhaalonderzoek bij lopende initiatieven + enkele bestaande initiatieven op overheidsbrede samenwerking</p> <p>2) <u>Kwantitatief onderzoek</u> bij de loketinitiatieven in de praktijk</p> <p><b>Experimenten in onderzoekomgeving</b> Rol overheidsdienstverlener Samenwerking met Informatiepunten Digitale Overheid (IDO)</p> <p>Uitwerken <u>gezamenlijke stip</u> op de horizon van overheidsbreed loket</p> <p><b>Juridisch/AVG</b> Inzicht in wettelijke knelpunten en belemmeringen loket en gewenste vervolgstappen</p> <p><b>ICT/ Infra</b> Inzicht in landschap en randvoorwaarden op ICT/Infra gebied t.b.v. overheidsbreed loket</p> <p><b>Communicatie</b> Handvaten stress sensitieve dienstverlening en communicatie Community vorming rondom overheidsbreed loket (LinkedIn/ Wauke, websites BZK/WaU)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Bezig, oplevering Q1 2024</li> <li>✓ Real time dashboard</li> <li>✓ Onderzoeksverslag</li> <li>○ Q2 2024</li> <li>○ Q2 2024</li> <li>✓ Rapport wettelijke grondslagen</li> <li>✓ Input adviesrapport</li> <li>✓ 1<sup>e</sup> inventarisatie</li> <li>○ Vervolg 2024</li> <li>○ Handreiking Q1 2024</li> <li>✓ Doorlopend</li> </ul>
	<b>III Mijlpaal: Adviesrapport met beeld van effectieve overheidsbreed loket en vervolgaanpak</b>	<b>Jan '24</b>