

>> ONDERDEEL: INVENTARISATIE HUIDIGE DIENST- EN HULPVERLENINGSSTRUCTUREN BIJ OVERHEIDSORGANISATIES

Versie 1.0

21 april 2021

Jacco Walters (SVB), Astrid van den Biggelaar (VNG)

Inhoud

1. Inleiding.....	3
1.1 Aanleiding.....	3
1.2 Context.....	3
2. Aanpak	4
2.1 Scope.....	4
2.2 Interview leidraad	5
2.3 Levensgebeurtenissen	5
3. Bevindingen gemeenten.....	6
3.1 Toegang.....	6
3.2 Ingang / eerstelijns ondersteuning	7
3.3 Tweedelijns ondersteuning	9
3.4 Nazorg	10
3.5 Invloed Corona	11
4. Bevindingen uitvoeringsorganisaties.....	12
4.1 Toegang.....	13
4.2 Ingang / eerstelijns ondersteuning	14
4.3 Tweedelijns ondersteuning	16
4.4 Nazorg	17
5. Bevindingen Rijksoverheid/ overig	18
6. Belangrijkste inzichten	20
6.1 Gemeenten.....	20
6.2 Uitvoeringsorganisaties	21
6.3 Overkoepelend	21
Bijlage 1: Geraadpleegde bronnen	22
Rapporten en publicaties	22
Verzamelde persona's, klantreizen en casuïstiek	22
Geconsulteerde organisaties	22

1. Inleiding

1.1 Aanleiding

Deze verkennende inventarisatie heeft als doel op een objectieve manier een globaal inzicht te geven in de bestaande dienst- en hulpverleningsstructuren bij overheidsorganisaties in Nederland gericht op burgers en zzp'ers.

In dit eindrapport is in kaart gebracht welke dienst- en hulpverleningsstructuren op dit moment door gemeenten, uitvoeringsorganisaties en ministeries worden aangeboden, waar burgers terecht kunnen met (ondersteunings-)vragen. Daarnaast worden ook structuren van toeleiders zoals bibliotheken, zorgcentra, wijkcentra en buurthuizen toegelicht. Datzelfde geldt voor de hulp- en dienstverleningsstructuren van verwijzers zoals huisartsen, specialisten, jeugdartsen, rechterlijke macht, jeugdbescherming en reclassering. In de inventarisatie zijn tevens een aantal organisatie-overstijgende hulpstructuren meegenomen zoals het Informatiepunt Digitale Overheid, echtscheidingsloketten, nabestaandendesks en dergelijke als ook de bestaande structuren bij de Rijksoverheid.

De uitgevoerde verkenning richt zich dus op bestaande structuren bij verschillende overheidsinstanties. Er wordt een zo objectief mogelijk beeld geschetst van de huidige, bestaande inrichting zonder in te gaan op de kwaliteit en het daadwerkelijk gebruik hiervan.

1.2 Context

De inventarisatie naar huidige dienst- en hulpverleningsstructuren is onderdeel van de verkenning naar één organiseermodel voor multiproblematiek binnen de context van de 'Werkagenda voor de uitvoering'. In het rapport *Werk aan Uitvoering* (2020) wordt voorgesorteerd op een 'loketfunctie op lokaal niveau, waar burgers contact kunnen hebben over de grenzen van individuele overheidsorganisaties heen'. Besloten is om voorafgaand aan de inrichting van zo'n loketfunctie een brede verkenning uit te voeren langs de volgende sporen:

1. Consultatie van burgers.
2. Onderzoek onder medewerkers, (midden)managers en bestuurders bij gemeenten en uitvoeringsorganisaties.
3. In kaart brengen van bestaande dienst- en hulpverleningsstructuren.
4. In kaart brengen de mate van steun van de bestuurders van de diverse overheidsorganisaties en inzicht in de randvoorwaarden die zij benoemen met betrekking tot mogelijke scenario's.
5. In beeld brengen van mogelijke juridische uitdagingen om tot een succesvolle oplossing te komen (gelijkwaardigheid en AVG).

In deze inventarisatie (spoor 3) richten we ons dus op bestaande dienst- en hulpverleningsstructuren bij de verschillende overheidsinstanties. Deze inventarisatie hangt sterk samen met de onderzoeksporen 1 en 2, die zijn gericht op de consultatie van respectievelijk burgers en medewerkers van gemeenten en uitvoeringsorganisaties. Om deze sporen goed op elkaar te laten aansluiten, heeft tijdens de inventarisatie regelmatig afstemming plaatsgevonden tussen de sporen in de brede verkenning. Het begeleidingsteam van onderzoekers bewaakte daarbij de samenhang.

De resultaten van de onderdelen zullen bij elkaar worden gebracht en dienen als input voor op te stellen scenario's om het organiseermodel voor multiproblematiek te gaan ontwikkelen.

2. Aanpak

Om de huidige hulp- en dienstverleningsstructuren op een objectieve manier globaal in beeld te brengen, is gestart met deskresearch om in grote lijnen een beeld van de huidige structuren te krijgen. Op basis daarvan is, in afstemming met de onderzoekers van spoor 1 en 2, contact gelegd met medewerkers bij een aantal organisaties. Via gesprekken met deze medewerkers is het globale beeld verder aangescherpt en nader toegelicht.

2.1 Scope

Dienstverlening

De inventarisatie richt zich voor gemeenten op brede dienstverlening, waarbij wat verder wordt ingezoomd op het sociale en zorgdomein. Deze keuze is gebaseerd op de aanname dat burgers daar de meeste problemen ervaren. Hieronder vallen werk en inkomen, schulden, onderwijs, jeugd, zorg, WMO en de inburgering van nieuwkomers.

Buiten scope zijn gehouden de handelingen of transacties die een burger zelf uitvoert, waarbij geen ondersteuning van de overheid wordt gevraagd, zoals bijvoorbeeld het zelfstandig aanvragen van een paspoort of het aanvragen van kinderbijslag. Wanneer burgers hierbij echter ondersteuningsvragen hebben, bijvoorbeeld vanwege minder digi-, taal- of informatievaardigheid bij het doen van zaken met de overheid op deze gebieden, dan is dat wel binnen de scope van de inventarisatie meegenomen.

In de inventarisatie ligt de focus op bestaande dienstverlening. Daar waar het uit gesprekken naar voren kwam, wordt incidenteel een ontwikkeling genoemd.

Organisaties

De inventarisatie richt zich niet alleen op overheidsorganisaties zoals ministeries, uitvoeringsorganisaties, gemeenten en gemandateerd uitvoerders, maar bijvoorbeeld ook op bibliotheken, huisartsen, zorgcentra, wijkcentra en buurthuizen, waar burgers terecht kunnen voor ondersteuning of van waaruit ze worden doorverwezen naar een overheidsinstantie. Provincies en waterschappen zijn buiten scope.

Scope gemeenten: in het onderzoek is een representatieve afspiegeling van gemeenten betrokken. Bij de selectie van de geïnterviewde gemeenten is gekeken naar grootte, regio, functie en naar gemeentelijke samenwerkingen en gemeenschappelijke regelingen op bepaalde thema's.

Scope uitvoeringsorganisaties: naast zes grote uitvoeringsorganisaties zijn ook een aantal relevante andere uitvoeringsorganisaties meegenomen. Deze zijn onder meer gekozen op basis van de (levens-)gebeurtenissen die in de andere onderzoeksporen onderzocht worden. Er is tevens gekeken naar organisaties waarvan bekend is (o.a. op basis van ervaring bij de Informatiepunten Digitale Overheid, IDO's) dat burgers daar regelmatig vragen over hebben.

Scope ministeries: inventarisatie is beperkt tot de directe ingangen voor de burger bij rijksoverheid, zoals rijksoverheid.nl en telefoonnummer 1400 (eerstelijns voor de diverse ministeries).

Scope organisatie-overstijgende hulpstructuren: er is via deskresearch en het interviewen van een aantal landelijke experts een beeld verkregen over voorzieningen zoals het Informatiepunt Digitale Overheid bij bibliotheken, echtscheidingsloketten, nabestaandendesks en Loket Buitenland.

Een groot aantal van de landelijke uitvoeringsorganisaties en een nog groter deel van de gemeenten is niet expliciet uitgenodigd mee te werken aan deze inventarisatie. We zijn er echter van overtuigd dat we met de beelden die we hebben opgehaald en hieronder hebben beschreven, een voldoende

'dekkend' beeld weergeven van de dienst- en hulpverleningsstructuren van de uitvoeringsorganisaties en gemeenten in Nederland.

2.2 Interview leidraad

Voor de gesprekken is gebruik gemaakt van een uniforme vragenlijst, waarbij per organisatie accentverschillen aangebracht zijn. De vragen die betrekking hebben op zzp'ers waren bijvoorbeeld niet voor elke organisatie waarmee gesproken is, relevant. De gesprekken zijn gevoerd aan de hand van de volgende basisvragenlijst.

Toegang

1. Hoe komen mensen bij uw organisatie terecht?
Indien niet rechtstreeks, via welke signaleerders/toeleiders en verwijzers (organisaties, personen, digitale tests, campagnes) komen mensen bij uw organisatie terecht?
2. Wordt er een kanalenstrategie (sturing op de kanalen) gevolgd? Zo ja, hoe ziet deze eruit?

Ingang burger

3. Welke ingangen zijn er voor een burger/inwoner naar uw organisatie?
4. Welke kanalen worden ingezet voor deze ingangen? Zijn er voor specifieke onderwerpen verschillende kanalen?
5. Zijn er voorwaarden/ criteria waaraan voldaan moet worden om toegang te krijgen tot bepaalde ondersteuning?
6. Wat gebeurt er proactief (vroegsignalering, herinneringen, oproepen)?

Ingang zzp'er

7. Welke ingangen zijn er voor een zzp'er naar uw organisatie ?
8. Welke kanalen worden ingezet voor deze ingangen? Zijn er voor specifieke onderwerpen verschillende kanalen?
9. Zijn er voorwaarden/criteria waaraan voldaan moet worden om toegang te krijgen tot bepaalde ondersteuning?
10. Wat gebeurt er proactief (vroegsignalering, herinneringen, oproepen)?

Afhandeling

11. Kunnen mensen worden geholpen? Wordt er doorverwezen? Zo ja, naar welke organisaties? Hoe vaak?
12. Wat gebeurt er als een oplossing niet werkt?
13. Welke ondersteuning is er voor niet-digivaardigen? Laaggeletterden? Anderstaligen? Niet-bureaucratisch vaardigen?
14. Wat gebeurt er achter de schermen? Welke lijnen binnen de organisatie/ samenwerkingsverbanden zijn er met andere organisaties?
15. Worden voor specifieke onderwerpen verschillende mensen ingezet? Waarin zit dit verschil? Kennis, vaardigheden?
16. Zijn er belangrijke ondersteuningsmiddelen te noemen?

Nazorg

17. Wat gebeurt er aan nazorg? Worden vragen, burgers/inwoners, zzp'ers gevolgd?
18. Zijn er aanpassingen gedaan in het dienstverleningsproces (toegang, ingang, afhandeling, nazorg) als gevolg van Covid-19? Zo ja, welke? Zijn deze tijdelijk of worden deze permanent?

2.3 Levensgebeurtenissen

De levensgebeurtenissen die centraal staan in de in paragraaf 1.2 geschetste sporen 1 en 2 zijn niet leidend geweest in déze inventarisatie. Er is juist geprobeerd een globaal beeld te schetsen over levensgebeurtenissen heen. Na het in beeld brengen van de structuren zijn de gekozen levensgebeurtenissen wel geplot op het ontstane beeld om te onderzoeken langs welke lijnen de klantvraag dan loopt.

3. Bevindingen gemeenten

3.1 Toegang

Inwoners komen via verschillende oriëntatie-kanalen, zoals het internet, het plaatselijke weekblad of een tip vanuit de sociale omgeving, [zelfstandig](#) met de gemeente in contact.

Redenen voor het contact zoeken met de gemeenten zijn zeer divers, variërend van:

- Doorgeven van een wijziging naar aanleiding van een levensgebeurtenis zoals geboorte, overlijden, trouwen of verhuizen.
- Meldingen en vragen op het gebied van de openbare ruimte of verplichte bouwmeldingen.
- Aanvragen van vergunningen en ontheffingen.
- Hulp- en ondersteuningsvragen op het gebied van financiën, inkomen, jeugd, welzijn en zorg.

Inwoners worden daarnaast door vertegenwoordigers van een grote hoeveelheid aan instanties [toegeleid](#) naar de gemeente. Hieronder rekenen we ook een aantal instanties die formeel onderdeel zijn van de gemeente, maar door burgers niet altijd zo worden herkend:

- Zorginstellingen en welzijnsorganisaties, wijkverpleging/ thuiszorg, zorgloket, huisartsen/ praktijkondersteuners.
- Wijkteams maar ook wijkbeheerders en wijkmanagers die in de wijk aanwezig zijn vanuit leefbaarheid en beheer openbare ruimte en aanspreekpunt zijn op diverse onderwerpen.
- Buurthuizen en sportverenigingen.
- Ondernemer- of werkgerelateerde instellingen, zoals vakbonden, UWV en Kamer van Koophandel, maar ook lokale of regionale samenwerkingen zoals het OndernemersPunt of Horeca Actie Team.
- Uitvoeringsorganisaties zoals Belastingdienst, SVB, CAK, CJIB, CIZ, etc.
- Scholen, Kinderopvang, Centrum Jeugd & Gezin, Kindertelefoon.
- Bibliotheek (o.a. digitale hulppunt en taalhuis).
- Stichting Lezen en Schrijven.
- Financiële werkplaatsen, bewindvoerders, schuldhulp, Sociaal Raadslieden en schuldhulpmaatjes.
- Woningcorporaties.
- Politie, BOA, Reclassering.
- Juridisch loket.
- Gemeentelijke of Nationale ombudsman.
- Rijksoverheid.nl en ministeries.
- Vrijwilligers en vrijwilligersorganisaties, zoals Humanitas, Rode Kruis, vluchtelingenwerk, kerken, voedselbank) en Platform van vrijwilligersorganisaties (PIO), maar ook doelgroepenorganisaties zoals cliëntondersteuners bij bijvoorbeeld een ouderenbond.

Specifieke instanties kunnen een [verwijzing](#) afgeven op basis waarvan inwoners bij de gemeente een beroep op (2^e lijns) zorg doen. Denk hierbij aan:

- Huisartsen en praktijkondersteuners.
- Jeugdzorg.
- Politie, BOA, Reclassering.
- Gecertificeerde instellingen (juridisch).

Inwoners ontvangen, veelal per brief, ook [systeemsignalen](#) die hen attenderen op het in contact treden met hun gemeente, zoals bij:

- Per brief en e-mail verstuurd afspraakherinneringen.
- (Herinnerings-)brieven voor het verlengen van een paspoort, identiteitskaart of rijbewijs.

- (Herinnerings-)brieven voor het verlengen van een parkeervergunning en/of -abonnement.
- De mogelijkheid om bezwaar aan te tekenen tegen een WOZ-aanslag.
- Het gebruik maken van hun stemrecht.

Maar het kan bij [systeemsignalen](#) ook gaan om verzoeken (per brief) vanuit zaak-, dossier- en regiesystemen om actuele documenten en gegevens aan te leveren ten behoeve van:

- Berekening en aanvraag van inkomensondersteuning.
- (Her-)beschikking van hulpverlening.

Documenten worden aangeboden per post en daarnaast ook deels via de Berichtenbox in MijnOverheid.

Tenslotte handelen gemeenten in specifieke situaties ook [outreaching en pro-actief](#) om in contact te komen met burgers/inwoners. Denk hierbij aan:

- Vroegsignalering van schulden (betalingsachterstanden bij vaste lasten leveranciers).
- Bedrijfsbezoeken (in het kader van steun of bijvoorbeeld opsporing en handhaving).
- Crisismeldingen (zoals dreigende woninguitzetting of zorg voor jeugd meldingen).
- Hersteloperaties (zoals de ondersteuning door gemeenten aan in de kinderopvangtoeslagaffaire gedupeerde ouders of de TOZO-regeling).
- Voorlichtingsbijeenkomsten in het kader van jeugdzorg, onderwijs, ouder worden, dementie, autisme, participatie, sport, ondernemersavonden, etc.
- Lokale uitvoering van landelijke voorlichtingscampagnes zoals 'Kom jij eruit?' of 'Elke stem telt'.
- Lokale campagnes zoals 'Hulp bij geldzorgen'.

Voor wat betreft [kanalenstrategie](#) zien we een trend van losse programma-, domein- en wijkwebsites¹ naar de gemeentelijke website als centraal informatiepunt, waarbij gemeenten steeds gericht aandacht besteden aan de vindbaarheid en gebruikersvriendelijkheid van hun internetsite. Herkenbaarheid van de gemeente is extra van belang in het grote aanbod van commerciële websites voor vergelijkbare dienstverlening (bijvoorbeeld bij ondersteuning bij schulden). Er wordt bij het bereiken van (groepen) inwoners daarnaast nog altijd gebruik gemaakt van de meer traditionele kanalen zoals huis-aan-huis krantjes en lokale omroepen/nieuwskanalen of bijvoorbeeld verspreiding van flyers in opvanginstellingen.

Goed informeren en een goede relatie onderhouden met lokale partners is een belangrijke sleutel voor het bereiken van inwoners.

3.2 Ingang / eerstelijns ondersteuning

Inwoners kunnen verschillende kanalen gebruiken om met de gemeente in contact te komen:

- Digitaal via de website van de gemeente of via websites en portalen van gemeentelijke samenwerkingsverbanden, meestal via een online contactformulier. Om echt zaken af te handelen is hierbij meestal een vorm van authenticatie nodig, zoals Digid. Veel gemeentelijke websites zijn ook geschikt gemaakt voor gebruik met een mobiele telefoon of tablet.
- Social media, zoals Facebook, Instagram, Twitter en apps zoals de Afvalwijzers worden vooral ingezet om inwoners te informeren en te attenderen op de juiste vindplekken van informatie.
- Digitale interactie via chat, sms, Whatsapp, Signal, email en interactieve formulieren op de websites. Voorbeelden van online aanvraagformulieren (met of zonder DigiD of eHerkenning):

¹ Voorbeelden van dit soort websites zijn: [wijkteamsenschede.nl](#), [socialekaartdenhaag.nl](#), [utrecht.jekuntmeer.nl](#), [wegwijzer024.nl](#), [alsjeuitelkaargaat.nl](#), [wijeindhoven.nl](#), [socialekaarthaarlemmermeer.nl](#), [drentsdorp.nl](#), [grunobuurt.nl](#) en [buurtkiep.nl](#).

aanvragen digitale diensten en producten op diverse onderwerpen (burgerzaken, parkeren, belastingen bijvoorbeeld).

- Fax wordt als kanaal meestal nog wel aangeboden, maar nauwelijks gebruikt. In een enkel geval om juridische documenten uit te wisselen, bijvoorbeeld met de Raad voor de Kinderbescherming in geval van een voorlopige ondertoezichtstelling.
- Telefonisch, veelal via '14+ netnummer', meestal via een klantcontactcentrum (KCC), waarbij naar 2^e lijns-specialisten doorgeschakeld kan worden bij specifieke vragen. Soms worden aparte nummers ingericht voor deze vragen, zoals een WMOHelpdesk.
- Aan de fysieke balie in het stadskantoor of gemeentehuis. Deze zijn veelal toegankelijk voor alle onderwerpen.
- Soms wordt voor specifieke onderwerpen een apart loket ingericht, zoals een scheidingsloket, vergunningenloket, inburgeringsloket of nabestaandendesk en bijna bij elke gemeente is er een sociaal loket of contactpunt waar een inwoner terecht kan met vragen over jeugd, zorg, inkomen of financiën. Ook beschikt iedere gemeente over een (aansluiting op het landelijk) omgevingsloket. Met loket wordt hiermee een eenduidige toegang bedoeld, vaak op een specifiek thema of onderwerp, benaderbaar via verschillende kanalen.
- Mobiele apps (zoals de meld- en herstel-app voor meldingen ten aanzien van de openbare ruimte).
- Via co-creatie platforms (participatie, mijnwijkplan, etc.).
- Via onbeveiligde e-mail wordt vaak informatie uitgewisseld, maar bewust geen persoonsgegevens. Via beveiligde e-mail kunnen wel persoonsgegevens worden uitgewisseld op een veilige manier.
- Post/brieven: mensen kunnen ons nog steeds voor alle zaken bereiken per briefpost. Soms wettelijk ook noodzakelijk.
- Ad hoc gesprekken of inloopsprekuren: bijvoorbeeld met wijkbeheerders en wijkmanagers die in de wijk aanwezig zijn en aanspreekpunt zijn op diverse onderwerpen van leefbaarheid en openbare ruimte. Daarnaast vanuit economie, maatschappij en veiligheid bijvoorbeeld het OndernemersPunt, Sociaal Raadslieden, Horeca Actie Team.
- Persoonlijk contact wordt vaak waar nodig in de vorm van fysieke inloop, steun- en informatiepunten in de buurt georganiseerd, gecombineerd met ondersteuningsactiviteiten in buurthuizen, inloopsprekuren van wijkteams of keukentafelgesprekken.
 - Keukentafelgesprekken zijn veelal uitbesteed aan zorg- en welzijnsinstellingen: bij sociale wijkteams en steun- en informatiepunten (stips) in de wijk.
 - Informatiebalie (Stadswinkel): wie dat wil, kan zonder afspraak binnenlopen bij de gemeente met een willekeurige vraag. Soms ter plekke beantwoord, soms doorverwezen.
 - Afgeschermde/ specifieke balie/ spreekkamer: speciale balies voor speciale vragen en diensten over bepaalde onderwerpen zoals naturalisaties, paspoorten, duurzaamheidsadvies of zorg en inkomen of bij gesprekken met een hoger veiligheidsrisico.

Ingang zzp'ers

Niet alle gemeenten hebben aparte of extra ingangen voor zzp'ers. Zij kunnen zich melden bij de klantcontactcenters of de inwoners- of ondernemersingangen, afhankelijk van hun vraag.

Dienstverlening wordt afgestemd op de inhoud van de vraag. Veel gemeenten hebben een bedrijfscontactfunctionaris, werkmakelaar of accountmanager van een ondernemerspunt met wie een ondernemer in gesprek kan. Voor de toegang tot digitale formulieren en specifieke digitale ondersteuning dient de ondernemer in veel gevallen over een veilig authenticatiemiddel te beschikken, zoals eHerkenning.

Kanaalsturing op basis van een de zogenaamde *omnichannel*-aanpak is bij de geïnterviewde gemeenten het meest ontwikkeld bij publiekszaken, daarin is het meeste zicht op stromen en doorstroming en daar vindt ook veel analyse van ondersteuning plaats. Er wordt onder meer gekeken naar afhaakmomenten van inwoners en waar de dienstverlening beter kan. Dat resulteert bijvoorbeeld in meer aandacht voor gelaagd dienstaanbod, dat rekening houdt met verschillende niveaus.

Sommige gemeenten gebruiken LinkedIn (groepen) om **ondernemers** van voorlichting en specifieke informatie te voorzien.

Eigenlijk voor alle domeinen, maar zeker voor het sociaal domein worden **alle ingangen en kanalen voor alle burgers opengehouden**. De gemeente wil zich profileren als toegankelijk voor alle burgers en als meest nabije overheid. Vaak wordt in het sociale domein een contactmoment van een burger opgevolgd door een telefonisch contactmoment van de gemeente om in te schatten hoe de opvolging er het beste uit kan zien.

Het principe van **'click-call-face'** is net als bij uitvoeringsorganisaties, ook bij gemeenten vaak het door de klant gevolgde proces.

3.3 Tweedelijns ondersteuning

Binnen de verschillende inhoudelijke gemeentelijke werkgebieden (zoals economie, ruimte, sociaal, duurzaamheid en veiligheid) zitten er bij gemeenten vaak inhoudelijke experts en generalisten in de ondersteuningsteams. De veelgebruikte zelfredzaamheidsgebieden of leefdomeinen (wonen, leven, werken, sociale relaties, gezondheid en financiën) waarop de inwoners een vraag of ondersteuningsbehoefte kunnen hebben, kunnen raakvlakken hebben met meerdere gemeentelijke werkterreinen. Het ligt dus helemaal aan het vraagstuk van de inwoner wie van de gemeente als contactpersoon wordt ingezet. Naast kennis, spelen ook vaardigheden een belangrijke rol. Is er veel klantcontact dan wordt liever iemand ingezet, die goed is in de klantinteractie en de inhoud. Daarnaast spelen ook de randvoorwaarden en criteria een rol waaraan voldaan moet worden om toegang te krijgen tot bepaalde ondersteuning. Denk bijvoorbeeld aan een maximaal inkomen voor het aanvragen van inkomensondersteuning.

Verschillende (tweedelijns) rollen binnen de gemeente, ingezet op basis van behoefte:

- Backoffice (eenvoudige vragen/ administratieve vragen, eenmalige vragen).
- Consulent (bij vragen binnen één discipline).
- Sociaal werker als persoonlijk begeleider, bijv. bij licht verstandelijk gehandicapten of mensen die (tijdelijk) in probleemsituatie zitten.
- Casusregisseur of casemanager (bij complexere kwesties).
- Regieteam, gebiedsteams of andere specialistenteam met verschillende specialisten, soms vast en soms ad hoc samengesteld, die breed zijn onderlegd en vaak op een uniforme wijze werken om complexe of urgente problematiek aan te pakken.

Per gemeente worden deze rollen en teams soms anders genoemd en/of anders ingezet.

Vanuit de eerste- en tweedelijns ondersteuning bij de gemeente vinden doorverwijzingen plaats naar specialisten buiten de gemeentelijke organisaties, zoals bijvoorbeeld bewindvoerders, zorgaanbieders, welzijnswerk, politie of een vrijwilligersloket/ zorgloket. Ook wordt ondersteuning ingezet vanuit regionale of gemeentelijke samenwerkingen, bijvoorbeeld op een bepaald thema of levensgebeurtenis. Daarnaast wordt doorverwezen naar uitvoeringsorganisaties of andere organisaties buiten de gemeente. Als er geen aparte afspraken zijn gemaakt, is het vaak afhankelijk

van het persoonlijke netwerk of eerdere ervaringen van de ambtenaar met wie contact wordt gelegd bij zo'n organisatie. Ondersteuning wordt op maat gegeven, aangepast op hoe complex of urgent een probleem is, hoeveel organisaties zijn betrokken, wat mogelijk is en wat past bij degenen die de hulp of ondersteuning nodig hebben.

In de meeste gemeenten zijn extra ondersteuningshulpmiddelen op taal-en digivaardigheid te vinden in met name bibliotheken, buurthuizen en bij vrijwilligersorganisaties, zoals:

- Taalhuis.
- Taalmaatjes.
- Voorzieningsconsulenten.
- Meertalig aanbod van informatie (van websites tot flyers).
- Tolken, tolkentelefoon.
- Digipunten in de bibliotheek, cursussen digivaardigheid.
- Formulierenbrigade.

Bij de tweedelijns ondersteuning en afhandeling gaat het om persoonlijke kwesties en is het veelal nodig om persoonlijke gegevens uit te wisselen. Hierdoor worden andere eisen gesteld aan de te gebruiken kanalen en manieren waarop deze worden gebruikt. Er worden gegevens uitgewisseld via versleutelde e-mails en gesprekken vinden bijvoorbeeld plaats in afgeschermdes ruimtes of spreekkamers of aan specifieke balie: speciale balies voor speciale vragen/ diensten over bepaalde onderwerpen zoals (naturalisaties, paspoorten, duurzaamheidsadvies, openbare ruimte, woonomgeving of zorg en inkomen).

In de praktijk staan **beperkingen rondom gegevensuitwisseling** in de weg van het optimaal integraal kunnen werken. Dit geldt voor uitwisseling binnen teams van één gemeente maar ook bij bijvoorbeeld regionale samenwerkingen.

Er is met name in het sociaal domein een tendens te zien naar meer **regionale samenwerking**, waarbij bijvoorbeeld gezamenlijke inkoop, eenzelfde werkwijze of flexpools worden gedeeld. Lokale accenten zorgen voor de nabijheid en herkenbaarheid voor de inwoner.

3.4 Nazorg

Nazorg vindt vooral plaats als er langduriger contact is geweest met een inwoner en/ of er een complex probleem was met veel impact. Veelal zorgt de ambtenaar die het contact met de inwoner heeft gehad, voor opvolging van het contact na een bepaalde tijd. Dit gebeurt niet wanneer een contact met de inwoner eenmalig of eenvoudig was. In de praktijk is de nazorg niet altijd (goed) in te vullen door de gemeente. Er worden andere keuzes gemaakt vanwege capaciteits- of geldgebrek. Ook wordt het niet door elke inwoner als wenselijk geacht dat contact wordt onderhouden. Toch zien de meeste gemeenten de nazorg als onderdeel van trajectbegeleiding (zeker in het sociaal domein), die verweven moet worden als vast onderdeel in de werkwijze.

Klanttevredenheid

Op sommige diensten/ producten wordt mensen later gevraagd wat hun mening is over de ontvangen dienstverlening en welke verbeteringen mogelijk zijn (burgerzaken, zorg en welzijn, inkomen). Dit gebeurt vaak nog niet gemeentebreed, maar krijgt wel steeds meer aandacht. Binnen het sociaal domein worden vaker evaluatiemomenten ingepland om te kijken of de zorg adequaat is.

Nazorg vindt vooral plaats als er langduriger contact is geweest met een inwoner en/ of er een complex probleem was met veel impact. In de dagelijkse praktijk van de gemeenten is nazorg echter vaak het eerste wat er bij inschiet door andere keuzes en prioriteiten.

3.5 Invloed Corona

Sinds de Coronatijd is voor veel contact tussen gemeente en inwoner een verschuiving van het fysieke loket naar digitaal, telefonie en beeldbelafspraken. Ook wordt het aantal fysieke bezoeken meer gepland en gestuurd, dit om de hoeveelheid fysieke contacten in Coronatijd te beperken en te spreiden.

Het heeft tegelijkertijd ook geholpen om de digitalisering van bepaalde diensten te versnellen en om het belang van digitalisering duidelijk te maken.

Een nadeel is dat er minder mensen spontaan binnenlopen bij de gemeente, maar ook dat de mogelijkheden hiertoe bij buurthuizen, bibliotheken of vrijwilligersorganisaties beperkt zijn. Plus dat de afstand tot de overheid voor minder digitaal vaardige mensen in Coronatijd groter is geworden. Dit heeft voor een deel van de mensen eenzaamheid tot gevolg. Mensen die eerder in contact waren of kwamen, zijn nu buiten het blikveld van de gemeente of samenwerkende instanties.

Voor sommige doelgroepen werken de Corona-aanpassingen (zoals de vergrote telefonische en digitale bereikbaarheid, maar ook de crisis ondersteuningsregelingen voor ondernemers en werkzoekenden) juist drempelverlagend om hulpvragen aan de overheid te stellen in het kader van dreigende financiële problematiek.

Een aantal aanpassingen die zijn gemaakt in de Coronatijd lijken geschikt om te behouden en sommige zaken zullen weer losgelaten worden, zodra dat kan.

4. Bevindingen uitvoeringsorganisaties

In vergelijking met het gemeentelijke domein is het lastiger om van de (landelijke) uitvoeringsorganisaties een eenduidig beeld te schetsen. Elke uitvoeringsorganisatie staat opgesteld voor een ander (stukje van een) domein. Elke uitvoering vraagt om andere informatie en andere producten, waardoor verschillende manieren van contact zijn ontwikkeld. Daarnaast is elke uitvoeringsorganisatie qua aantal uit te voeren regelingen, zowel in grootte van de organisatie als in omvang van de doelgroep, verschillend. Dat maakt dat organisaties ook verschillende keuzes maken in hun kanalenstrategie.

Het beeld dat in dit hoofdstuk geschetst wordt, is gebaseerd op de analyse van de vragenlijsten die door uitvoeringsorganisaties zijn ingevuld en de gesprekken die aan de hand daarvan zijn gevoerd met de volgende organisaties:

- Belastingdienst
- CAK
- Centraal Bureau Rijvaardigheidsbewijzen (CBR)
- Centrum Indicatiestelling Zorg (CIZ)
- Centraal Justitieel Incassobureau (CJIB)
- Dienst Uitvoering Onderwijs (DUO)
- Immigratie- en Naturalisatiedienst (IND)
- Logius
- RDW
- Sociale Verzekeringsbank (SVB)

Daarnaast zijn globale gesprekken gevoerd met Uitvoeringsinstituut Werknemersverzekeringen (UWV) en Kamer van Koophandel (KvK).

Voor die organisaties waar zzp'ers (vanuit die rol) mee te maken hebben, geldt over het algemeen dat er geen aparte ingang voor hen is, anders dan de ingangen die burgers kunnen gebruiken.

In de volgende paragrafen wordt per rubriek een aantal voorbeelden gegeven. Uiteraard is dit niet volledig: dat is gezien de spanwijdte van de dienstverlening van de overheid onmogelijk. We hebben geprobeerd in ieder geval de in het oog springende typische voorbeelden te noemen, maar ook voorbeelden te geven van dienstverlening die kenmerkend is voor de wijze waarop de overheid in brede(re) zin dienstverlening vormgeeft en kanalen inzet.

4.1 Toegang

Aangezien de verschillen (in doelgroep) tussen uitvoeringsorganisaties enorm groot zijn, is de verscheidenheid aan redenen om in contact te willen treden met een organisatie ook enorm groot.

Net als bij het contact met gemeenten vinden veel burgers ook richting uitvoeringsinstanties zelfstandig de weg.

- Wijzigingen in de leefsituatie moeten veelal worden doorgegeven aan de betrokken uitvoeringsinstanties. Bijvoorbeeld in het geval van het wijzigen van een rekeningnummer of verhuizing.
- Aanvragen van toeslagen, uitkering, voorzieningen. Als je je rijbewijs wilt halen, dan zul je op een zeker moment contact moeten leggen met het CBR. Als je studiefinanciering wilt, dan is DUO de organisatie om dit aan te vragen, de burger zal dit zelf moeten initiëren. Mensen die een verblijf in Nederland willen aanvragen, zullen hiertoe zelf contact met IND moeten leggen, evenals organisaties die werknemers van buiten de EU willen inzetten. Hier gaat geen systeemsignaal aan vooraf.
- Hulp- en ondersteuningsvragen, bijvoorbeeld in geval van het niet kunnen nakomen van een betalingsregeling.

In toenemende mate worden uitvoeringsorganisaties meer alert op elkaars dienstverlening en worden burgers waar nodig naar de juiste ketenpartner toegeleid. De AVG belemmert hierbij wel de gegevensuitwisseling, waardoor het moeilijk is het gevoel 'van kastje naar muur' weg te nemen.

- Een voorbeeld is dat de gemeente de burger wijst op de mogelijkheid om Algemene Inkomensvoorziening voor Ouderen (AIO) aan te vragen en vervolgens doorverwijst naar de SVB.
- Voor een groot deel van de uitvoeringsorganisaties speelt de gemeente om uiteenlopende redenen een belangrijke signalerende/doorverwijzende rol -en vice versa- zoals al beschreven in het vorige hoofdstuk.
- DUO produceert veel voorlichting middels video's, lespakketten, vlogs en zelfs theatervoorstellingen en games waardoor klantcontacten ontstaan.
- Achter de schermen vindt interactie plaats tussen een arts en CBR, bijvoorbeeld voor het behouden van het rijbewijs.
- Schuldhulpverleningsinstanties verwijzen door naar die partijen die een rol spelen in de situatie waarin de burger verkeert. Met name het CJIB is hierin een belangrijke partij.
- Logius is verantwoordelijk voor de ontwikkeling en uitvoering van DigiD, DigiD Machtigen en MijnOverheid (incl Berichtenbox). Voor Logius geldt dat er naar hen doorverwezen wordt door alle organisaties waar het gebruik van DigiD een rol speelt. Hierbij speelt de telefonische dienstverlening van de DigiD helpdesk een rol.
- De Regisseur Studenten Reisrecht (RSR) is een toeleider voor DUO.
- De RDW is een belangrijke toeleider naar CBR en CJIB.
- IND verwijst in voorkomende gevallen ook door naar het ministerie van Buitenlandse Zaken.
- Vanuit scholen komen burgers (studenten) terecht bij DUO.
- Bewindvoerders zijn voor veel uitvoeringsorganisaties een indirecte klant, die namens de burger contact leggen.
- RDW krijgt burgers doorgeleid vanaf het PostNL-loket, dat fungeert als een soort RDW-loket op afstand, aangezien hier voertuigen op naam kunnen worden gezet.
- Ook autobedrijven, brancheverenigingen en verzekeraars zijn een belangrijke toeleider voor de RDW.

Naast de genoemde toeleiding kan er evenals bij gemeenten sprake zijn van een nadrukkelijke [verwijzing](#):

- Als zorg aan de orde is, dan spelen huisarts, zorginstelling, wijkverpleging, zorgverzekeraar etc. een rol in doorverwijzing richting uitvoeringsorganisaties zoals CAK en bijvoorbeeld SVB, mocht er sprake zijn van Persoonsgebonden Budget.
- Voor CIZ geldt het gehele zorgdomein als belangrijke toegang. CIZ geeft aan dat de ervaring is dat kennisgebrek over elkaars domein een belemmerende factor kan zijn waar ook de burger last van heeft.
- Op het moment dat een burger in het contact met het CJIB het niet eens is met een opgelegde boete, kan doorverwijzing naar politie en/of OM aan de orde zijn.

Een groot deel van de contacten wordt geïnitieerd vanuit de organisaties middels [systeemsignalen](#):

- Iemand bereikt over aantal maanden de pensioengerechtigde leeftijd: SVB stuurt de burger een informerende brief waarin wordt uitgelegd wat er nodig is om AOW aan te vragen.
- De Berichtenbox is in toenemende mate een kanaal waarlangs systeemsignalen de burger bereiken.
- Iedereen krijgt aan het begin van het jaar het verzoek om de aangifte Inkomstenbelasting te doen middels een brief in de brievenbus en de Berichtenbox.
- Burgers worden steeds vaker expliciet gewezen op aanvullende regelingen (AIO bij AOW, dubbele kinderbijslag bij AKW, etc.), die ze dan vervolgens zelf moeten aanvragen.

4.2 Ingang / eerstelijns ondersteuning

Veel uitvoeringsorganisaties richten zich vooral op een steeds beter ontwikkelde online dienstverlening, al dan niet met de zogenaamde 'mijn-omgeving' of een persoonlijk portaal. Hoewel burgers 'verleid' worden toch vooral van dit kanaal gebruik te maken, wordt er de afgelopen jaren toch weer meer 'keuzemogelijkheid' ingebouwd, waarbij de burger zelf de keuze voor het gewenste kanaal kan maken. Het 'digitaal waar mogelijk, persoonlijk waar nodig' zie je nog steeds veel terug, bijvoorbeeld expliciet in de visie van de RDW. Daarbij zie je wel dat sommige, vanuit de uitvoeringsorganisatie gezien, meer arbeidsintensieve kanalen lastiger vindbaar zijn. Directe telefoonnummers zijn niet makkelijk voorhanden.

- Sinds 2017 zie je in toenemende mate dat uitvoeringsorganisaties zich inspinnen om schuldenproblematiek voor te zijn en/of versneld op te lossen. Bij signalen dat burgers in de knel zitten zie je daarmee dat uitvoeringsorganisaties experimenteren met het [outreaching en pro-actief](#) bereiken van die burger om een oplossing te zoeken. Bijvoorbeeld CJIB, UWV en SVB hebben hier stappen in gezet en uitgevoerde experimenten reeds ontwikkeld als reguliere werkzaamheden. (Waarbij gezegd moet dat dit drie voorbeelden zijn, maar dat we bij veel meer uitvoeringsorganisaties dergelijke ontwikkelingen zien).
- CIZ is zeer proactief met betrekking tot telefonie: alle burgers die tegen een vertraging met hun GGZ-aanvraag aanlopen, worden benaderd.
- De SVB zet in dit kader ook een handgeschreven ansichtkaart in: op het moment dat persoonlijk contact (telefonisch) om wat voor reden dan ook niet mogelijk is, maar een zorg blijft bestaan, stuurt de SVB een handgeschreven kaart met het verzoek om contact op te nemen. In circa 60% van de gevallen levert dit een reactie en dus een persoonlijk contact op zodat de burger geholpen kan worden (in ieder geval richting een oplossing).
- De RDW benadert regelmatig burgers proactief, bijvoorbeeld naar aanleiding van een wetswijziging (meer in de vorm van campagne) of het niet voldoen aan bepaalde verplichtingen zoals de APK.

- De Belastingdienst ontwikkelt momenteel een werkgroep proactieve dienstverlening op maat, waar gekeken wordt welke groepen burgers, die wellicht hulp nodig hebben, kunnen worden benaderd door de Belastingdienst.

Binnen de overheid wordt steeds meer samengewerkt over organisatiegrenzen heen:

- Allereerst kan niet voorbij worden gegaan aan het Programma Maatwerk Multiprobleemhuishoudens. Binnen dit programma sluiten steeds meer gemeenten aan naast een aantal landelijke uitvoeringsorganisaties om vastgelopen casuïstiek snel gezamenlijk (althans: met de direct betrokken instanties) op te pakken en op te lossen.
- Rond schuldenproblematiek zijn de afgelopen jaren specifieke samenwerkingen ontstaan om burgers in nood te helpen. Hier leggen uitvoeringsorganisaties onderling directe lijnen (op medewerkersniveau) en richting gemeenten.
- Voor grensarbeiders zijn er binnen de SVB twee diensten, te weten Bureau Belgische Zaken en Bureau Duitse Zaken alwaar (werkgevers van) 'grensarbeiders' terecht kunnen voor vragen met betrekking tot grensoverschrijdende socialezekerheidswetgeving. Hierbij wordt nauw samengewerkt met de voor deze doelgroep relevante ketenpartners betreffende bijvoorbeeld belastingen en zorg (en dus ook veel onderling doorverwezen). Op de site grensinfo.nl is veel kennis hierover bij elkaar gebracht.
- Ook de Aanpak Levensgebeurtenissen van het programma Mens Centraal is een voorbeeld van samenwerking tussen verschillende partijen om, vanuit burgers gezien, te komen tot betere samenwerking in de keten die moet leiden tot verbeteringen in communicatie en dienstverlening.

Kanalen die ingezet worden zijn veelal vergelijkbaar met gemeenten:

- Het online dienstverleningskanaal is meestal prioritair en klanten worden verleid hier zoveel als mogelijk gebruik van te maken. Hierbij wordt (ook) gebruik gemaakt van chatbots.
- Webcare-diensten zijn gericht op massa(informatie) communicatie via Twitter, Facebook en Instagram. Ook Whatsapp wordt door een aantal uitvoeringsorganisaties ingezet en is meer gericht op persoonlijke dienstverlening.
- Een uitzondering is het CJIB, waar Twitter en Facebook ingezet wordt juist ook voor het afhandelen van persoonlijke vragen.
- Telefonie is bij de meeste uitvoeringsorganisaties nog steeds een belangrijk kanaal, vooral - vanuit de organisaties gezien - reactief. Bij de Belastingdienst zie je dan ook dat de Belastingtelefoon nog steeds een zeer gangbare ingang voor burgers is die na een sitebezoek veel gebruikt wordt.
- Naast de fysieke balie wordt ook videobellen steeds meer ingevoerd: de Belastingdienst gebruikt dit bijvoorbeeld expliciet als een digitale vorm van het baliekanaal.
- Het afgelopen decennium is afgebouwd op het persoonlijke, fysieke kanaal (de balie). Tegelijk wordt bij veel uitvoeringsorganisaties dit kanaal heroverwogen en opgeschaald of juist opnieuw ingevoerd.
 - Bij de IND wordt op dit moment bijvoorbeeld gekeken hoe het (her)openen van loketten voor specifieke klantgroepen van toegevoegde waarde kan zijn.
 - De Belastingdienst gaat naast de 21 bestaande balies een aantal zogenaamde 'steunpunten' inrichten.
 - DUO en SVB hebben in aanvulling op de fysieke dienstverlening op de eigen kantoren in een achttal gemeenten een gezamenlijke balie. De ambitie is om dit verder op te schalen.
- Zzp'ers die ondernemingsgerelateerde vragen hebben voor de Belastingdienst, moeten gebruik maken van het aangifteportaal in plaats van de fysieke balie.

- RDW hanteert in dit kader het uitgangspunt 'Centraal waar het kan, lokaal waar het moet'.
- Om gebruik te kunnen maken van een balie bij die uitvoeringsorganisaties waarbij dit een optie is, moet over het algemeen wel eerst een afspraak gemaakt worden.

Het **kanalenstrategie** uitgangspunt van uitvoeringsorganisaties is over het algemeen 'click, call, face'. Uiteraard zijn er tal van genuanceerde uitzonderingen en heeft er in de loop van de jaren op vele plekken een heroverweging plaatsgevonden, maar het principe is nog steeds herkenbaar.

1. **Click** – online dienstverlening zonder tussenkomst van een medewerker (ook wel 'mobile first', online selfservice).

2. **Call** – persoonlijk klantcontact met een medewerker op afstand; over het algemeen loopt dit via het telefoniekanaal, maar hierbij wordt ook persoonlijke digitale dienstverlening steeds meer ontwikkeld (bijvoorbeeld live-chat). Videobellen kan hier ook toegerekend worden.

3. **Face** – de meeste uitvoerders bieden de mogelijkheid om voor bijzonder lastige issues een baliegesprek te plannen. Hiertoe moet over het algemeen wel (online of telefonisch) een afspraak worden gemaakt.

Een andere, soortgelijke indeling is de leidraad die het UWV gebruikt:

1. **Selfservice** – zowel digitaal als analoog: een aanvraagbrief versturen is ook selfservice.

2. **Assistent-service** – de mogelijkheid om samen met een ambtenaar het issue op te lossen. Ook hier kan dit weer zowel digitaal (bv via chatbox) als analoog (telefonisch) plaatsvinden.

3. **Face-to-face-service** – vergelijkbaar met omschrijving bij 'face' hierboven

4.3 Tweedelijns ondersteuning

Bij een aantal uitvoeringsorganisaties, met name de wat grotere, komt een burger die persoonlijk contact wil leggen, in eerste instantie in aanraking met een medewerker van een callcenter die het gros van de vragen al kan beantwoorden. Bij Logius wordt op die manier bijvoorbeeld al 98% van de vragen afgevangen en slechts 2% doorgezet naar een tweede lijn. Bij de SVB is het zodanig georganiseerd dat, mits het goede telefoonnummer gebeld wordt, online terug te vinden is of op de brief die de burger van de SVB heeft ontvangen, de burger altijd direct iemand aan de telefoon krijgt die hem of haar kan helpen met de vraag.

Tijdens de maanden dat burgers opgeroepen worden om hun belastingaangifte te regelen, zet de Belastingdienst naast de mogelijkheid om een eigen balie te bezoeken, zwaar in op het maatschappelijk middenveld ter ondersteuning van de burger. Met name de bibliotheeklocaties spelen hierbij een grote rol: burgers kunnen hier door maatschappelijke partijen geholpen worden met het doen van de (digitale) aangifte (Huba). Deze hulp is primair bedoeld voor burgers in de lagere inkomensgroepen.

Elke uitvoeringsorganisatie kent specialisten die ingezet worden op meer complexe of minder reguliere regelingen en/of specifieke (kwetsbare) doelgroepen. Bij de Belastingdienst is in dat kader het zogenaamde Stella-team niet meer weg te denken en steeds meer uitvoeringsorganisaties kennen speciale teams om casuïstiek, waarbij multiproblematiek een rol speelt, op te pakken. Bij de SVB en UWV zijn hier bijvoorbeeld de Werkplaatsen Maatwerk in Dienstverlening voor opgesteld.

Bij DUO wordt binnen de afdeling 'persoonsgericht innen' continue gekeken waar maatwerk mogelijk is bij de terugbetaling van studiefinancieringsschulden.

4.4 Nazorg

Nazorg is over het algemeen geen 'georganiseerde' taak van uitvoeringsorganisaties. Meestal is het eindproduct (ingediende aanvraag, geleverd product, geboden zorg, etc.) ook daadwerkelijk het einde van een traject. In situaties waarbij contact is ontstaan vanuit een 'zorg' met betrekking tot de (bijvoorbeeld financiële) situatie van de burger, komt het wel voor dat medewerkers nog even een contactmoment hebben om te kijken of het goed gaat. De SVB wil bijvoorbeeld nog wel eens nabellen als er contact is geweest met warme doorverwijzing naar een ketenpartner. En de Belastingdienst wil bij complexe situaties aan de balie en bij specifieke doelgroepen, bijvoorbeeld bij hoge terugvorderingen van kinderopvangtoeslag, een standaardprocedure voor nazorg gaan inzetten. Nazorg is over het algemeen nog niet vaak als reguliere dienstverlening te bestempelen.

Alle uitvoeringsorganisaties hebben een proces ingericht in het kader van klachtafhandeling, waarbij persoonlijk contact met de betreffende burger een duidelijke rode draad is.

5. Overkoepelende structuren

Informatie Rijksoverheid

Informatie Rijksoverheid (voorheen Postbus 51) kan worden gezien als de toegangspoort naar de ministeries en heeft als hoofdtaak publieksvoorlichting. Burgers komen op verschillende manieren terecht bij Informatie Rijksoverheid: op eigen initiatief of na een doorverwijzing van één van de overheidsorganisaties. Hierbij worden als kanalen vooral het telefoonnummer 1400 en de website Rijksoverheid.nl gebruikt. Jaarlijks komen er zo'n 350.000 aanvragen binnen van burgers bij Informatie Rijksoverheid, een aantal dat in Coronatijd meer dan verdubbeld is.

De rol van Informatie Rijksoverheid is naast informeren met name een wegwijzerrol. Er vinden dan ook veel doorverwijzingen plaats naar uitvoeringsorganisaties, gemeenten en ministeries (bijvoorbeeld voor diepgaandere beleidsvragen). De vragen worden grotendeels direct beantwoord door het eerstelijns callcenter of in de vorm van zo'n doorverwijzing afgehandeld. Er vinden geen proactieve (outreaching) acties plaats, maar enkel opvolging van vragen van burgers.

Loket Buitenland

Project Loket Buitenland (Ministerie van BZ) werkt, samen met 12 uitvoeringsorganisaties, aan de realisatie van één loket voor burgers vanuit het buitenland. Online op nederlandwereldwijd.nl of telefonisch met het contactcenter dat 24/7 beschikbaar is, kunnen burgers informatie inwinnen over alle producten en diensten van de Nederlandse (Rijks)overheid die relevant is voor hun situatie. Daarbij wordt er gekeken vanuit het perspectief van de burger, worden producten en diensten in samenhang aangeboden en wordt in beeld gebracht met welke verschillende uitvoeringsorganisaties iets geregeld moet worden. Zodanig dat het 'kastje naar de muur'-effect afneemt.

[Nederlandwereldwijd.nl](https://nederlandwereldwijd.nl) wordt samen met het Ministerie van AZ/Dienst Publiek en Communicatie (DPC) gebouwd en is gebaseerd op het door DPC ontwikkelde prototype 1Overheid.

[Nederlandwereldwijd.nl](https://nederlandwereldwijd.nl) is zodanig gebouwd dat het uitgebreid en opgeschaald kan worden naar één loket voor alle burgers: 1Overheid. Momenteel is Nederland Wereldwijd vooral een vindplaats van veel gebundelde informatie en enkele transacties, naar de toekomst wordt ingezet op het via API's ontsluiten van veel meer transacties via dit kanaal en de koppeling met en doorstroom naar persoonlijke hulp waar nodig.

Campagnes Rijksoverheid

Er kan soms aanleiding zijn om vanuit de rijksoverheid, op initiatief van één of meerdere ministeries, een thematische campagne in te zetten om burgers of ondernemers te informeren. Bijvoorbeeld de voorlichtingsplicht rondom nieuwe wet- en regelgeving, actualiteiten, verkiezingen of een beleidsprogramma's kunnen leiden tot een landelijke campagne, die centraal worden ondersteund door campagnemanagement vanuit DPC.

Bij een campagne wordt doorgaans gekozen voor het aanbieden van de bestaande ingangen van Informatie Rijksoverheid, zoals het telefoonnummer 1400 en rijksoverheid.nl. Waar mogelijk en relevant worden ook directe nummers of websites gegeven van professionals. Bijvoorbeeld de inzet van de Stichting Donorregistratie bij de campagne rondom donorregistratie.

Informatiepunten Digitale Overheid (IDO)

Sinds 2019 ontwikkelen een aantal uitvoeringsorganisaties van de Manifestgroep (MFG) onder de vlag van het Netwerk van Publieke Dienstverleners (NPD) samen met de Koninklijke Bibliotheek en lokale bibliotheken de Informatiepunten Digitale Overheid (IDO). Op 9 juni 2021 wordt het 150ste Informatiepunt Digitale Overheid geopend. Burgers die moeite hebben met het (digitaal) zaken doen

met de overheid kunnen hier terecht met vragen over uitvoeringsorganisaties. Bij generieke vragen worden burgers direct geholpen. Als de vragen specifieker zijn, worden zij doorverwezen naar het lokale maatschappelijk netwerk zoals Welzijnswerk, Sociale Raadslieden of de Formulierenbrigade. Bij persoonlijke vragen worden zij doorverwezen naar de relevante instelling.

Er wordt een monitor ontwikkeld om de hoeveelheid en aard van de vragen te kunnen volgen. Duidelijk is al wel dat veel vragen te maken hebben met actuele thema's zoals de dienstverlening van de Belastingdienst m.b.t de Toeslagenaffaire, het aanvragen van een digitale gezondheidsverklaring voor 75-plussers bij het CBR en vragen over de DigiD (App) bij Logius.

6. Belangrijkste inzichten

Dienstverlening vanuit de overheid is veelal opgezet vanuit de eigen dienstverlening van iedere afzonderlijke organisatie. Of het nu de gemeenten zijn, de uitvoeringsorganisaties of de rijksoverheid: bij elke nieuwe dienst is nieuwe dienstverlening ontstaan. Daardoor zie je dat de kanalenstrategie vaak eenzelfde oorsprong in het ontwerp kent, maar ook dat er grote verschillen zijn ontstaan.

6.1 Gemeenten

- ✓ Toegankelijkheid staat bij gemeenten boven alles. Eigenlijk voor alle domeinen, maar zeker voor het sociaal domein worden alle ingangen/ kanalen voor alle burgers opengehouden. De gemeente wil zich profileren als toegankelijk voor alle burgers en als meest nabije overheid. Vaak wordt in het sociale domein een contactmoment van een burger opgevolgd door een telefonisch contactmoment van de gemeente om in te schatten hoe de opvolging er het beste uit kan zien.
- ✓ Ondanks dat gemeenten nagenoeg dezelfde doelstellingen hebben, heet alles (of in ieder geval veel) anders bij elke gemeente. Verschillende namen worden gebruikt voor toegangen tot dienstverlening en ondersteuning, ondersteund door verschillende werkwijzen, verschillende samenwerkingsverbanden en diverse gemeentelijke organisaties.
- ✓ Dienstverlening wordt soms gekenmerkt door zogenaamde kringverwijzingen, zoals in het ruimtelijk domein de verwijzingen vanuit het omgevingsloket (omgevingsloket.nl) naar de gemeente en vice versa.
- ✓ Goed informeren en een goede relatie onderhouden met lokale partners is een belangrijke sleutel voor het bereiken van inwoners en bedrijven.
- ✓ Online vindbaarheid, gebruikersvriendelijkheid van de website en herkenbaarheid van de gemeente is extra van belang in het grote aanbod van commerciële websites voor vergelijkbare dienstverlening (bijvoorbeeld bij ondersteuning bij schulden of scheiden).
- ✓ Kanaalsturing via een de zogenaamde *omnichannel*-aanpak is bij de geïnterviewde gemeenten het meest ontwikkeld bij publiekszaken, daarin is het meeste zicht op stromen en doorstroming en daar vindt ook veel analyse van ondersteuning plaats. Er wordt onder meer gekeken naar afhaakmomenten van inwoners en waar de dienstverlening beter kan. Dat resulteert o.a. in meer aandacht voor gelaagd dienstaanbod, dat rekening houdt met verschillende niveaus.
- ✓ Er zijn maar beperkt extra of aparte ingangen voor zzp'ers. Ze kunnen terecht bij bedrijfscontactpunten van de gemeenten en anders via dezelfde toegangen als burgers. Er wordt onderscheid gemaakt op inhoud van de hulpvraag en niet op de persoon.
- ✓ Bij de tweedelijns ondersteuning en afhandeling gaat het om persoonlijke kwesties en is het veelal nodig om persoonlijke gegevens uit te wisselen. Hierdoor worden andere eisen gesteld aan de te gebruiken kanalen en manieren waarop deze worden gebruikt.
- ✓ In de praktijk staan beperkingen rondom gegevensuitwisseling in de weg van het optimaal integraal kunnen werken. Dit geldt voor uitwisseling binnen teams van één gemeente maar ook bij bijvoorbeeld regionale samenwerkingen.
- ✓ Als er geen aparte afspraken zijn gemaakt, is het vaak afhankelijk van het persoonlijke netwerk of eerdere ervaringen van de gemeenteamtenaar met wie contact wordt gelegd bij een uitvoeringsorganisatie.

- ✓ Er is met name in het sociaal domein een tendens te zien naar meer regionale samenwerking, waarbij bijvoorbeeld gezamenlijke inkoop, eenzelfde werkwijze of flexpools worden gedeeld. Lokale accenten zorgen voor de nabijheid en herkenbaarheid voor de inwoner.
- ✓ Nazorg vindt vooral plaats als er langduriger contact is geweest met een inwoner en/ of er een complex probleem was met veel impact. Vaak op initiatief van de betrokken ambtenaar, soms als vast onderdeel van het beleid. In de dagelijkse praktijk van de gemeenten is nazorg echter vaak het eerste wat erbij inschiet door andere keuzes en prioriteiten.

6.2 Uitvoeringsorganisaties

- ✓ In tegenstelling tot gemeenten – waar een inwoner met een breed scala aan vragen naar binnen kan stappen – hebben uitvoeringsorganisaties duidelijkere kaders voor de dienstverlening die geboden kan worden.
- ✓ Je ziet dat burgers in toenemende mate (weer) de mogelijkheid krijgen om aan te geven van welk kanaal ze bij voorkeur gebruik willen maken.
- ✓ Ook voor uitvoeringsorganisaties geldt dat zzp'ers over het algemeen geen bijzonder onderscheiden doelgroep zijn en dat voor deze klanten dus dezelfde kanalen beschikbaar zijn als voor 'gewone' burgers.
- ✓ Hoewel er momenteel veel verkend en ontwikkeld wordt om doorverwijzing en samenwerking zodanig te verbeteren dat het voor burgers een minder 'kastje naar muur'-verhaal wordt, lijkt hier aan de 'achterkant' nog veel te winnen te zijn.
- ✓ Doorverwijzing/toeleiding naar ketenpartners en/of gemeenten is voor een deel (daar waar voor het proces noodzakelijk) goed ingeregeld. Als het meer een ad hoc verwijzing betreft dan is een goede doorverwijzing in hoge mate afhankelijk van het persoonlijke netwerk van de ambtenaar. Samenwerking zou bovendien nog in sterke mate kunnen verbeteren op het moment dat meer ingezet wordt op gegevensuitwisseling tussen verschillende betrokken organisaties.

6.3 Overkoepelend

- ✓ “Click, call, face” of een nuance daarop, is nog steeds het voornaamste uitgangspunt bij de kanalenstrategie bij gemeenten en uitvoeringsorganisaties. Waarbij gezegd moet dat persoonlijke ondersteuning bij gebruikmaking van het digitale kanaal in opkomst is. Bovendien zien uitvoerders dat het (her)openen en opschalen van het persoonlijke face-to-face-kanaal voor specifieke klantgroepen noodzakelijks is om deze burgers beter te bereiken en te bedienen.
- ✓ Daar waar het voor het uit te voeren proces noodzakelijk is om in de keten samen te werken, is doorverwijzing over het algemeen goed georganiseerd. Als hiertoe geen afspraken zijn gemaakt is (warme) doorverwijzing vaak afhankelijk van het persoonlijke netwerk van de medewerker.
- ✓ Beperkingen rondom gegevensuitwisseling (vanuit de AVG) staan optimale integrale samenwerking in de weg.
- ✓ Zzp'ers maken bij gemeenten en uitvoeringsorganisaties gebruik van dezelfde kanalen als 'gewone' burgers. Er wordt onderscheid gemaakt op de inhoud van de hulpvraag, niet op de persoon.

Bijlage 1: Geraadpleegde bronnen

Rapporten en publicaties

- Algemene Bestuursdienst Ministerie van BZK. (2020). *Werk aan Uitvoering. Fase 1: Probleemanalyse*. Den Haag: ABDTOPconsult.
- Algemene Bestuursdienst Ministerie van BZK. (2020). *Werk aan Uitvoering. Fase 2: Handelingsperspectieven en samenvatting analyse*. Den Haag: ABDTOPconsult.
- Boucetta, Z. (2020). *Handreiking omnichannel aanpak. Op weg naar een inclusieve naadloze klantinteractie*. VNG Realisatie.
- Dibi, B. (2020). *Knelpunten en oplossingen voor het sociaal bereik van instanties op wijkniveau*. Bureau Krachtwijken.
- Digitale Overheid. (2020). *Digitale inclusie. Iedereen moet kunnen meedoen. Feiten & Cijfers*. Ministerie van BZK.
- Homan, J., Sonnenschein, L., Schreuders, E. (2020). *Privacy in het sociaal domein. Wijkteams en het pettenvraagstuk. Als hulp en toeleiding samenkomen*. VNG.
- Movisie, Werkplaatsen Sociaal Domein en Instituut voor Publieke Waarden. (2020). *Infographic Verbetertraject Toegang. Samenwerken aan een betere toegang sociaal domein*. Movisie.
- Purpose. (2020). *Eindhoven: onderzoek armoede en schulden en toekomstperspectief. Eindrapportage*. Gemeente Eindhoven.
- Van Arum, S., Redeker, I., Stouthard, L., Verweij, S. en Van Xanten, H. (2020). *Werkzame elementen bij integraal werken. Vraagverheldering en planvorming; samenwerken aan een oplossing als cyclisch proces*. Ministerie van VWS (programma Integraal Werken in de Wijk).

Verzamelde persona's, klantreizen en casuïstiek

- www.maatwerkprobleemhuishoudens.nl
- Ervaringen van de Kloosterhoeveberaad pilots: *Warme frontoffice, Gezamenlijke persoonlijke dienstverlening en Gezamenlijke dienstverlening op locatie*.
- Deskresearch websites uitvoeringsorganisaties, gemeenten en gemeentelijke samenwerkingen

Geconsulteerde organisaties

- Belastingdienst
- CAK
- Centraal Justitioneel Incassobureau (CJIB)
- Centrum Indicatiestelling Zorg (CIZ)
- Centraal Bureau Rijvaardigheidsbewijzen (CBR)
- Dienst Publiek en Communicatie (DPC)
- Dienst Uitvoering Onderwijs (DUO)
- Drechtsteden (Alblasserdam, Dordrecht, Hendrik-Ido-Ambacht, Papendrecht, Sliedrecht, Hardinxveld-Giessendam, Zwijndrecht)
- Gemeente Amsterdam
- Gemeente Eindhoven
- Gemeente Enschede
- Gemeente 's-Hertogenbosch
- Gemeente Maastricht
- Gemeente Nijmegen
- Gemeente Oldebroek
- Gemeente Tholen
- Immigratie- en Naturalisatiedienst (IND)
- Regionale samenwerking Peelgemeenten (Deurne, Asten, Someren, Gemert-Bakel en Laarbeek)
- Kamer van Koophandel (KvK)
- Logius
- RDW
- Sociale Verzekeringsbank (SVB)
- Uitvoeringsinstituut Werknemersverzekeringen (UWV)
- Vereniging Nederlandse Gemeenten (VNG)