



Vereniging van
Nederlandse Gemeenten

HANDREIKING

Onafhankelijke Cliëntondersteuning



Colofon

Janny Bakker – wethouder Wmo, gemeente Huizen, lid VNG-commissie Gezondheid en Welzijn

Tjolina Proost – beleidsadviseur regio Gooi- en Vechtstreek

Bob van der Meijden – senior beleidsadviseur Wmo, VNG

Anne-Marie van Bergen – senior adviseur Sociale Zorg, Movisie

Jan-Willem de Maat – onderzoeker Sociale Zorg, Movisie

Eva Beltman – beleidsmedewerker BEL combinatie (Blaricum, Eemnes, Laren)

Opmaak

Chris Koning (VNG)

Januari 2017

Inhoudsopgave

Voorwoord	4
Inleiding	5
1 Het belang van goede cliëntondersteuning	6
2 Toegankelijkheid en diversiteit van het aanbod	8
3 Samen werken aan samenhang	10
4 Raakvlakken met andere ondersteuningsvormen	11
5 Onafhankelijkheid	13
6 Borgen van kwaliteit	15
7 Contractering, bekostiging en verantwoording	16
8 Bekendheid en vindbaarheid	19
9 Slotwoord	20
Bijlage - nuttige informatie	21

Voorwoord

In samenwerking met andere betrokken partijen streven gemeenten naar een betrouwbaar en toegankelijk stelsel van zorg en welzijn. Cliëntondersteuning vormt hierop een waardevolle toevoeging, omdat zij laagdrempeliger kan zijn dan de gemeentelijke toegang en kan bijdragen aan de vraagverduidelijking, zelfredzaamheid en participatie van inwoners. Op die manier heeft het ook een preventieve functie en helpt zo het gebruik van niet-passende zorg te verminderen.

De implementatie van onafhankelijke cliëntondersteuning blijkt in de praktijk complex. Daarom hebben de VNG en het kennisinstituut Movisie, met hulp van ambtelijke ondersteuning vanuit de regio Gooi- en Vechtstreek, deze handreiking opgesteld die een praktische invulling geeft aan de eisen van de wet. Met als doel dat gemeenten geïnspireerd worden om professionele én informele cliëntondersteuning optimaal in te zetten, om te zorgen dat inwoners de best passende zorg en ondersteuning krijgen. Dit document is tot stand gekomen in nauwe afstemming met diverse gemeenten en cliëntvertegenwoordigers op het gebied van jongeren, ouderen, ouders, werk & inkomen, (jeugd) GGZ, lichamelijke beperkingen en chronische ziekten.

Inwoners die een maatwerkvoorziening nodig hebben kunnen opzien tegen het gesprek met de gemeente. In die situatie wordt cliëntondersteuning helaas nog te vaak ingezet in een sfeer van een (vermeend) conflict tussen inwoner en gemeente. Samen met betrokken organisaties kunnen gemeenten eraan werken om dit te voorkomen. Dat betekent bovenal dat gemeenten het vertrouwen van hun inwoners moeten krijgen. Dat vertrouwen kan worden verdiend, door in de uitvoering van de gedecentraliseerde wetgeving niet de regels of het geld centraal te stellen, maar primair gericht te zijn op hetgeen voor inwoners nodig is om zo volwaardig mogelijk aan de samenleving te kunnen deelnemen. Gemeenten die hun toegang op deze manier inrichten, zien cliëntondersteuning dan ook niet als bedreiging, maar als hulpmiddel om maximaal in te spelen op wat werkelijk voor inwoners van betekenis is bij hun deelname aan de samenleving.



Janny Bakker
Portefeuillehouder Onafhankelijke Cliëntondersteuning
VNG commissie Gezondheid & Welzijn

Inleiding

Cliëntondersteuning is een belangrijk onderdeel van de Wet maatschappelijke ondersteuning (Wmo), die bepaalt dat gemeenten onafhankelijke cliëntondersteuning moeten bieden. De ruime definitie van cliëntondersteuning in de wet en de Memorie van toelichting laten voor gemeenten veel ruimte om er zelf vorm aan te geven. Dat is ook goed, omdat gemeenten zo tot een lokaal passende invulling van cliëntondersteuning kunnen komen. Maar het is ook een forse ontwikkelopgave.

Om gemeenten daarbij te ondersteunen heeft de commissie Gezondheid & Welzijn van de Vereniging van Nederlandse Gemeenten (VNG) in 2015 een [Inspiratiedocument](#) ten behoeve van de inrichting van cliëntondersteuning door gemeenten uitgebracht. Daarnaast is in samenwerking met cliëntorganisaties een [zelftest](#) ontwikkeld, waarmee gemeenten kunnen toetsen of hun aanpak van cliëntondersteuning voldoet aan de eisen van de wet.

Gemeenten hebben in 2014 en 2015 hard gewerkt aan het vormgeven van de onafhankelijke cliëntondersteuning. Instituut Movisie heeft in het najaar van 2015 onderzocht hoe deze ontwikkeling verliep, welke interessante aanpakken gemeenten ontwikkelden, en welke knelpunten en vraagstukken zich voordeden. Het resultaat was de publicatie '[Onafhankelijke cliëntondersteuning, een inventarisatie van verschijningsvormen in 29 gemeenten](#)'. Uit het onderzoek blijkt dat gemeenten nog behoorlijk zoekende zijn naar een goede invulling en positionering van cliëntondersteuning. Movisie laat zien op welke punten verbetering mogelijk is en doet aanbevelingen hoe dat kan. Het gaat om zaken als: lage bekendheid en laag gebruik; onafhankelijkheid en positionering; samenspel tussen informele en professionele cliëntondersteuners; passendheid en diversiteit; relatie met andere vormen van maatschappelijke ondersteuning.

Voor de commissie Gezondheid & Welzijn van de VNG waren deze bevindingen aanleiding om als vervolg op het Inspiratiedocument een handreiking te maken waarin dieper op de gesignaleerde verbeterpunten ingegaan wordt. Deze handreiking bevat vooral praktische handvatten en praktijkvoorbeelden voor gemeentelijk beleid met betrekking tot cliëntondersteuning. Over de inhoud van de handreiking zijn gesprekken gevoerd met de cliëntorganisaties LCR, Ieder(in), Zorgbelang, MEE, PlatformGGZ, Uwouderplatform, LOC, Unie KBO en ANBO. Daarnaast is de inhoud besproken met vertegenwoordigers van gemeenten in drie regionale bijeenkomsten.

Leeswijzer

Allereerst wordt het belang van cliëntondersteuning en de wettelijke opdracht aan gemeenten beschreven (paragraaf 1). Daarna worden achtereenvolgens de toegankelijkheid en diversiteit beschreven (paragraaf 2), het betrekken van inwoners en professionals bij de inrichting (paragraaf 3), en de raakvlakken van cliëntondersteuning met andere vormen van ondersteuning (paragraaf 4). In paragraaf 5 gaan we in op het borgen van de onafhankelijkheid. Daarna komt aan de orde hoe gemeenten kunnen sturen op kwaliteit (paragraaf 6). Contractering, bekostiging en verantwoording zijn het onderwerp van paragraaf 7. We sluiten deze handreiking af met een aantal tips om de bekendheid en vindbaarheid van de cliëntondersteuning te vergroten (paragraaf 8).

1 Het belang van goede cliëntondersteuning

Cliëntondersteuning bestaat uit informatie, advies en korte ondersteuning die inwoners helpt zo zelfredzaam mogelijk te zijn en de daarvoor benodigde zorg en ondersteuning te vinden en te krijgen. De Wmo geeft gemeenten de plicht om deze cliëntondersteuning goed te regelen. De wet noemt in dat verband met name de toegankelijkheid, de onafhankelijkheid, de integraliteit, de beschikbaarheid en de bekendheid van cliëntondersteuning (zie kader 'Wat zegt de wet?'). Ook naast deze wettelijke opdracht zijn er voor gemeenten genoeg redenen om een goed functionerende cliëntondersteuning in te richten voor haar inwoners.

Gemeenten proberen de toegang tot de Wmo voor hun inwoners zo goed mogelijk te regelen. Ook daarbij is toegankelijkheid van belang, wordt zo integraal mogelijk gekeken, gaat het om de vraag achter de vraag, en probeert de gemeente te denken vanuit het perspectief van de cliënt. Wat is dan de meerwaarde van cliëntondersteuning? Cliëntondersteuning kan voor sommige hulpvragers, voor bepaalde hulpvragen, en in bepaalde omstandigheden laagdrempeliger en toegankelijker zijn dan het gemeentelijke "loket". Soms is de stap "naar de gemeente" nog te groot, of wil de inwoner zich eerst gedegen voorbereiden. Of de inwoner kan de hulpvraag nog moeilijk verwoorden, heeft beperkt inzicht en overzicht over problemen en mogelijke oplossingen, en heeft in die fase behoefte aan veilige en vertrouwde hulp. Daarnaast zijn er inwoners met meerdere, complexe hulpvragen die wel goed weten wat ze nodig hebben, maar de weg zijn kwijtgeraakt in het brede zorg- en ondersteuningsveld.

In al dit soort gevallen kunnen cliëntondersteuners helpen, als wegwijzer in het zorgaanbod, om de burger te helpen met het formuleren van wat voor hem¹ in zijn leven van betekenis is, wat hij aan zorg en ondersteuning nodig heeft om zo zelfstandig mogelijk te kunnen leven, waarvoor hij bij welke instantie moet zijn, etcetera. De cliëntondersteuner staat op afstand van de gemeente en is een veilige en herkenbare (en soms ervaringsdeskundige) gesprekspartner.

Om enige ordening aan te brengen in het grote aantal situaties waarin cliëntondersteuning een belangrijke rol kan vervullen, hanteren we deze driedeling uit het Inspiratiedocument:

- Reflectie op het eigen leven.
Het gaat hierbij om de oriëntatie op de eigen ambities, wensen en levensvragen van inwoners die geconfronteerd worden met beperkingen (of die van hun kind, ouder of buur) en die een plek moeten leren geven in hun leven, al of niet met zorg en ondersteuning.
- Verkrijgen van passende ondersteuning.
Het gaat hierbij om ondersteuning bij (de voorbereiding van) het gesprek met de gemeente en/of de aanvraag van een voorziening. Bijvoorbeeld hulp bij het in kaart brengen van het sociale netwerk, het goed omschrijven van beperkingen, het formuleren van wenselijke oplossingen en het meegaan naar het gesprek.
- Het gebruik van ondersteuning/voorzieningen.
Het gaat hierbij om ondersteuning om te zorgen dat de aanbieder (blijvend) adequate ondersteuning levert: bij herindicaties, bij het opstellen van een persoonlijk plan of een zorg- of ondersteuningsplan, bij klachten- en bezwaarprocedures.

In al dit soort situaties biedt cliëntondersteuning een goede toevoeging op de gemeentelijke dienstver-

¹ Voor de leesbaarheid gebruiken we in dit stuk steeds het woord 'hij' en 'hem', waar 'hij of zij' en 'hem of haar' wordt bedoeld.

lening rond de toegang. Inzet van cliëntondersteuning draagt er aan bij dat inwoners beter voorbereid het gesprek met de gemeente voeren; en dat inwoners de ondersteuning krijgen die zij nodig hebben. Het heeft voor gemeenten daardoor ook een belangrijke preventieve functie: het helpt het gebruik van niet passende of te zware zorg te verminderen en te voorkomen.

Wat zegt de wet?

Artikel 1.1.1. van de Wmo 2015 definieert cliëntondersteuning als:

“Onafhankelijke ondersteuning met informatie, advies en algemene ondersteuning die bijdraagt aan het versterken van de zelfredzaamheid en participatie en het verkrijgen van een zo integraal mogelijke dienstverlening op het gebied van maatschappelijke ondersteuning, preventieve zorg, zorg, jeugdhulp, onderwijs, welzijn, wonen, werk en inkomen.”

Daarmee is in één wet de cliëntondersteuning voor het gehele sociale domein (dus ook voor de Jeugdwet en de Participatiewet) én andere levensgebieden zoals schuldhulpverlening, onderwijs, gezondheidszorg, wonen, werk en inkomen geregeld. De Wmo regelt de cliëntondersteuning bij de toeleiding tot de poort van Wlz (CIZ, zorgkantoor). Vanaf het moment dat een Wlz indicatie is afgegeven, wordt de cliëntondersteuning vanuit de Wlz geregeld.

In de Memorie van toelichting (MvT) van de Wmo staat dat gemeenten zorg dienen te dragen dat informatie, advies en (kortdurende) ondersteuning voor al haar inwoners beschikbaar en toegankelijk is. Dat deze onafhankelijk en integraal is en dat de gemeente ervoor zorg draagt dat bij de cliëntondersteuning het belang van de inwoner het enige uitgangspunt is. Verder stelt de MvT dat cliëntondersteuning een algemene voorziening is, en kosteloos is voor de inwoner. Cliëntondersteuning is ook beschikbaar voor aanvragers van een persoonsgebonden budget (PGB) en voor het ontlasten van mantelzorgers. Gemeenten hebben tot slot de verantwoordelijkheid om adequaat te communiceren over de gekozen organisatie en het aanbod hierin.

2 Toegankelijkheid en diversiteit van het aanbod

Toegankelijkheid van cliëntondersteuning betekent op de eerste plaats dat het een algemene voorziening is, waar alle inwoners terecht kunnen. Mensen hoeven dus niet eerst langs de gemeente voor een beschikking en hebben ook geen doorverwijzing van een andere zorgverlener nodig om er gebruik van te maken. Daarnaast is in de wet bepaald dat cliëntondersteuning gratis is.

Intermezzo: toegankelijkheid is ook een kwestie van taal

De term 'cliëntondersteuning' is enigszins verwarrend, omdat het veronderstelt dat een cliëntrelatie met de gemeente of met een hulpverlener een voorwaarde is. Dit is bij 'reflectie op het eigen leven' echter niet het geval. In sommige gemeenten wordt daarom nagedacht over andere termen, zoals 'regieondersteuning' (Gemeente Woerden en Huizen), 'inwonersondersteuning' (Gemeente Apeldoorn), of 'noaberondersteuning' (Gemeente Hardenberg en Ommen). Deze gemeenten vinden deze begrippen beter de essentie van cliëntondersteuning weergeven, om inwoners brede ondersteuning te bieden, breder dan de strikte wettelijke verantwoordelijkheid. Hier staat tegenover dat het woord 'cliëntondersteuning' een wettelijke term is en eindelijk een beetje ingeburgerd raakt onder inwoners. Dat is belangrijk voor de vindbaarheid en het gebruik van cliëntondersteuning. Daarom is het aan te raden om in het gesprek over de vormgeving van cliëntondersteuning met inwoners ook stil te staan bij de vraag wat een herkenbare benaming voor cliëntondersteuning kan zijn.

Toegankelijkheid is niet alleen een kwestie van laagdrempelig en gratis zijn. De inwoner moet ook een cliëntondersteuner kunnen kiezen die past bij zijn specifieke vraag en situatie. De individuele vragen en situaties van inwoners kunnen zeer divers zijn. Het aanbod aan cliëntondersteuning in een gemeente dient voldoende breed geschakeerd te zijn om recht te doen aan de diversiteit in de samenleving en de variëteit aan hulpvragen. Die diversiteit zit hem onder meer in:

- Vrijwillig of beroepsmatig. Bijvoorbeeld vrijwillige ouderenadviseurs van de ouderenbonden of adviseurs van GGZ-platforms, naast professionele gekwalificeerde cliëntondersteuners, zoals van MEE of Zorgbelang.
- Passend bij verschillende doelgroepen: jongeren, ouderen, doven, blinden, etc. Soms bestaan er al specifieke voorzieningen voor doelgroepen, soms onder andere namen, zoals kindertelefoon, jongerenloket of ouderplatform.
- Aard van de problematiek: verstandelijk, psychisch, lichamelijk, visueel en/of auditief. Bijvoorbeeld ggz-sprekuren, dementie-activiteiten.
- Manier van aanbieden: individueel, collectief, digitaal of fysiek. Het hoeft niet altijd één-op-één fysiek contact te zijn. Ook (digitale) platforms voor ouders, lotgenotencontacten en ervaringsdeskundigen kunnen inwoners belangrijke steun bieden.
- Kennis van de verschillende levensdomeinen (zorg, werk, wonen, opvoeden, onderwijs etc.)

Illustratie: het organiseren van toegankelijk en divers aanbod

De gemeente Schinnen heeft voor cliëntondersteuning onder andere punten ingericht met vrijwilligers op centrale wijk- of dorpspunten. Voor informatie en advies kunnen inwoners bij deze vrijwilligers terecht. Desgewenst is zo'n vrijwilliger ook aanwezig bij een toegangsgesprek of gaat mee naar een voorziening. Complexe vragen kunnen zij doorzetten naar een formele organisatie of professionele cliëntondersteuner. Voordeel van deze opzet is de hoge bekendheid van deze punten en vrijwilligers, juist omdat het in de wijk of het dorp is gevestigd.

Gemeenten hebben naast de 'traditionele' cliëntondersteuning, voor bewoners met een beperking die zich melden met een hulpvraag, ook steeds meer aandacht voor inwoners met problemen die zich niet uit zichzelf melden, hoe laagdrempelig je het ook organiseert. Het gaat bijvoorbeeld om 'verwarde personen', mensen uit het ggz-circuit, uitbehandelden, zorgmijders. Uit eigen beweging zoeken deze kwetsbare mensen de hulp vaak niet op. Een meer 'outreaching' vorm van cliëntondersteuning is belangrijk om deze groepen te vinden en waar nodig naar de juiste ondersteuning te begeleiden. Dat kan helpen om (maatschappelijke) kosten te besparen (zie kader 'Straatadvocaten').

Illustratie: straatadvocaten

Voor mensen die dakloos zijn, of voor wie huisuitzetting dreigt, zijn in sommige gemeenten 'straatadvocaten' actief (o.a. Rotterdam, Amsterdam, Utrecht en Amersfoort). De naam 'straatadvocaat' is afgeleid van het Engelse 'to advocate', wat 'spreken namens' of 'spreken voor' betekent. Straatadvocaten komen niet alleen op voor de belangen van mensen die dakloos zijn of dreigen te raken. Zij bieden ook onafhankelijke cliëntondersteuning aan hen aan. Denk bijvoorbeeld aan het helpen treffen van een betalingsregeling bij schulden om huisuitzetting te voorkomen. Veel straatadvocaten hebben zelf ervaring en/of werken met ervaringsdeskundigen, waardoor ze goed de brug kunnen slaan tussen inwoners, instellingen en de gemeente.

3 Samen werken aan samenhang

In veel gemeenten is al een behoorlijke diversiteit aan cliëntondersteuning aanwezig. Soms zijn er lacunes qua kennis of doelgroep waarin moet worden voorzien. Gemeenten kunnen dat opnemen in hun contractering van professionele cliëntondersteuning (zei daarvoor paragraaf 7). Maar professionele ondersteuning inkopen is niet de enige manier om te zorgen dat er een breed palet aan cliëntondersteuning beschikbaar is. Er gebeurt immers al veel vanuit cliëntenorganisaties en vrijwilligers. Een belangrijke rol voor de gemeente is om er op toe te zien dat het hele spectrum aan cliëntondersteuning, zoals in de vorige paragraaf beschreven, aanwezig is. En te zorgen dat er voldoende samenhang en samenwerking is tussen de verschillende verschijningsvormen van cliëntondersteuning binnen een gemeente.

Dat vereist wel dat de gemeente ook met de niet-professionele partijen hierover in contact treedt. De gemeente kan hierin echt de rol van regisseur spelen: zorgen dat iedereen elkaar kent, op de hoogte is van elkaars expertise, waar nodig naar elkaar doorverwijst. Laat ieder meepraten over gemeenschappelijk onderwerpen als publiciteit en vindbaarheid, kwaliteitseisen, subsidie- en inkoopvoorwaarden. Daarnaast kunnen bijeenkomsten worden georganiseerd om met elkaar een visie op cliëntondersteuning te formuleren, een sociale kaart op te stellen en te bespreken welke lacunes er zijn in het aanbod en hoe die kunnen worden opgevuld. Hierbij is het goed om de cliëntondersteuners vanuit de Wlz niet te vergeten, aangezien zij nuttige informatie en advies hebben over de toeleiding naar de Wlz. Zij pakken de cliëntondersteuning immers over als de cliënt een Wlz-indicatie heeft.

Het is belangrijk om bij dat overleg over een goede inrichting van cliëntondersteuning niet de gebruikers zelf te vergeten. Landelijke cliëntorganisaties geven regelmatig signalen af² dat het overleg tussen gemeenten en de mensen voor wie de cliëntondersteuning is bedoeld beter kan. Lokale cliëntenorganisaties, ervaringsdeskundigen, Wmo- en adviesraden beschikken over veel inzicht in de sterke en zwakte punten van de bestaande cliëntondersteuning. Het is daarom zeer zinvol om hen bij de bovengenoemde gesprekken over de inrichting en het functioneren van een dekkend palet aan cliëntondersteuning te betrekken. Ook de zelftest voor cliëntondersteuning kan hierbij een ondersteunend instrument zijn.

² Zie bijvoorbeeld dit onderzoek: <https://iederin.nl/nieuws/17765/zorg-en-ondersteuning/clientondersteuning-voldoet-niet-aan-eisen-van-de-wet/>

4 Raakvlakken met andere ondersteuningsvormen

Waarin onderscheidt cliëntondersteuning zich nu van bijvoorbeeld Wmo-begeleiding, opvoedhulp of algemeen maatschappelijk werk? Er is in gemeenten op Wmo- en jeugdgebied inmiddels sprake van een groot en gevarieerd aanbod aan zorgvoorzieningen. Dat de cliëntondersteuning daarmee verschillende raakvlakken heeft is onvermijdelijk. Die raakvlakken moeten echter niet leiden tot onduidelijkheid of tot ongewenste overlappen. Het is van belang dat gemeenten hier proberen helderheid in te scheppen. Enerzijds voor de inwoners: het moet helder zijn wat cliëntondersteuning is en wat (maatwerk)ondersteuning. Anderzijds omdat gemeenten willen voorkomen dat verschillende gecontracteerde aanbieders zich met dezelfde hulpvragen bezighouden.

Het helder afbakenen van cliëntondersteuning is vooral een zaak van de gemeente zelf. Er is niet één landelijke oplossing voor, omdat zowel cliëntondersteuning als allerlei soorten maatschappelijke ondersteuning niet strikt gedefinieerd zijn in de wetten. Er zijn gemeenten die cliëntondersteuners begeleidingsachtige taken laat uitvoeren. Er zijn gemeenten waar het AMW ondersteuning biedt die in andere gemeenten als typische cliëntondersteuning wordt gezien. De opgave voor de gemeente is wel om te zorgen dat het voor haar inwoners én aanbieders helder is. We geven hieronder enkele aandachtspunten.

Een belangrijk onderscheid is dat cliëntondersteuning een algemene voorziening is en geen maatwerkvoorziening. Iedereen kan er een beroep op doen zonder toegangsonderzoek of doorverwijzing. Er mogen geen eigen bijdragen worden gevraagd.

Een tweede onderscheidend aspect is dat cliëntondersteuners in principe geen daadwerkelijke hulp of zorg leveren. Als er sprake is van een structurele zorgbehoefte (huishoudelijke hulp, zorg, begeleiding), helpt de cliëntondersteuner om die zorg te verkrijgen, maar levert die niet zelf. Sommige gemeenten spreken wel af dat kortdurende zorgtaken tot de cliëntondersteuning kunnen behoren. Het is verstandig als de gemeente met aanbieders hier een heldere afspraak over maakt en die ook goed naar de inwoners communiceert. Een afspraak kan een urengrens zijn, maar ook een procesafpraak. Een procesafpraak kan bijvoorbeeld zijn dat na de gemiddelde trajectduur aan cliëntondersteuning er contact is met de gemeente om na te gaan of doorstroming naar reguliere maatschappelijke ondersteuning aan de orde is. De kunst is om helder af te bakenen, zonder inflexibel te worden. Vanuit het belang van de inwoner moet het mogelijk blijven om ondanks een urengrens in een individueel geval toch door te gaan met cliëntondersteuning. Ook is het mogelijk urengrenzen te differentiëren naar doelgroep. Bij cliëntondersteuning voor gezinnen is bijvoorbeeld gemiddeld een wat langer traject nodig.

Een derde raakvlak ligt rond klachten en bezwaren. Daar ziet de inwoner vaak een veelheid aan functionarissen, zoals vertrouwenspersonen, klachtenfunctionarissen, mediators, mantelzorgmakelaars en raadslieden. Wat is daarin de specifieke rol en positie van de onafhankelijke cliëntondersteuning? Gemeenten doen er goed aan ook hier afspraken te maken over wie wat doet en daarover helder op de site te communiceren. En in gesprek met bijvoorbeeld Wmo-raad goed te monitoren of het voor inwoners transparant is.

Soms maken gemeenten met hun cliëntondersteuners ook nadere afspraken over hun rol bij klachten en bezwaren. Bijvoorbeeld dat bij het indienen van een bezwaar er bij voorkeur eerst een gesprek

plaats vindt met de gemeente, waarmee mogelijk een langsepende bezwaarprocedure voorkomen kan worden (waarbij zo'n gesprek uiteraard niet ten koste mag gaan van de termijn om bezwaar in te dienen, en het indienen van bezwaar altijd mogelijk moet blijven). Bij klachten over de kwaliteit van de zorg is de vertrouwenspersoon aan zet, al is deze functie in veel gemeenten samengevoegd met de cliëntondersteuning.

Ten slotte is er de relatie met de toegangsprocedure zelf. Er dient geen verwarring te bestaan over de rol van de gemeentelijke gespreksvoerder en de rol van de cliëntondersteuner (daarover in de volgende paragraaf meer). De cliëntondersteuner kan een belangrijke rol spelen bij het gesprek, maar zeker ook bij de voorbereiding. Op verschillende plaatsen hebben cliëntondersteuners een actieve rol bij het helpen opstellen van het familiegroepsplan (uit de Jeugdwet) of het persoonlijk plan (uit de Wmo). Dergelijke plannen dragen bij aan beter voorbereide gesprekken, en daarmee aan een betere uitkomst en een passender arrangement.

Intermezzo: afbakening in de praktijk

De wettekst en de Memorie van toelichting bieden ruimte voor interpretatie over de grenzen van onafhankelijke cliëntondersteuning: wat noem je wel en niet 'algemene ondersteuning bij zelfredzaamheid en participatie'? Daar kan immers 'alles' onder vallen. Bij het inrichten van cliëntondersteuning moet elke gemeente daarom ten aanzien van partijen die zich onder deze noemer aanbieden een beslissing nemen over wat zij precies verstaat onder onafhankelijke, levensbrede cliëntondersteuning en wat niet, en wie wat doet. Sommige gemeente kiezen er voor de functie onafhankelijke cliëntondersteuning te beperken tot de ondersteuning die behoort tot de oriëntatie, toeleiding en behouden van zorg. De overige algemene ondersteuning (bv reflectie op het eigen leven) wordt anders benoemd en/of bij andere aanbieders belegd.

5 Onafhankelijkheid

De wetgever heeft duidelijk bepaald dat het belang van de inwoner het enige belang moet zijn dat meetelt voor de cliëntondersteuner. De inwoner moet er op kunnen vertrouwen dat de cliëntondersteuning die geboden wordt, volledig onafhankelijk is van het besluit dat de gemeente uiteindelijk neemt om een inwoner wel of niet een maatwerkvoorziening of persoonsgebonden budget toe te kennen. En ook onafhankelijk moet zijn van het belang van een zorgaanbieder. Over de onafhankelijkheid van de cliëntondersteuner is sinds de invoering van de nieuwe Wmo veel te doen. Veel cliënten ervaren onduidelijkheid of hebben het gevoel dat cliëntondersteuning niet los (genoeg) staat van de gemeente. Wat kunnen gemeenten doen om hier meer vertrouwen te creëren?

Op de eerste plaats is onafhankelijk ondersteunen, volledig in het belang van de inwoner, een kernwaarde van de professionele standaard van de beroepsgroep zelf. Gemeenten kunnen door de wijze waarop zij cliëntondersteuning organiseren en contracteren de voorwaarden scheppen (cq contractueel afdwingen) dat de beroepsgroep deze beroepswaarde ook volledig kan naleven. Goed om te weten is dat de beroepsgroep voor cliëntondersteuners (BCMB) een register heeft waar cliëntondersteuners ingeschreven staan als ze aan de beroepstandaarden voldoen. Gemeenten kunnen in de manier waarop zij hiermee omgaan overigens putten uit de ervaring met vergelijkbare functies waar onafhankelijkheid een centrale eis is (zoals maatschappelijk werk, sociaal raadslieden, ombudsman).

Op de tweede plaats kunnen gemeenten de onafhankelijkheid borgen door de cliëntondersteuning organisatorisch los te zetten van de gemeentelijke toegang en aanbieders van zorg en ondersteuning. Tegelijk doet zich bij dit "op afstand zetten" echter wel een dilemma voor. Korte lijnen en afstemming met de (mensen in de) gemeentelijke toegang zijn voor de cliëntondersteuner ook van belang om effectief te kunnen werken. De inwoner heeft er ook belang bij dat zijn ondersteuner weet hoe de processen en procedures "bij de gemeente" werken. En gemeenten kunnen veel leren voor hun beleid van de inzichten die cliëntondersteuners in hun werk opdoen. Maar het gevaar van al te dicht op elkaar zitten, in het sociale wijkteam bijvoorbeeld, is dat dit bij de burger de indruk kan wekken dat het "één pot nat" is.

Het is belangrijk dat gemeenten dit dilemma erkennen en in overleg met cliëntenorganisaties en de cliëntondersteuners tot een werkbare oplossing komen. Een oplossing waarbij enerzijds de eigen onafhankelijke positie van de cliëntondersteuner en de afstand tot de "beslissers" gewaarborgd is (én duidelijk zichtbaar is voor de inwoners); en waarbij anderzijds de "korte lijnen" en het snel kunnen schakelen mogelijk blijven. Hoe dit er in de praktijk uit ziet kan per gemeente verschillen. Gemeente en cliëntondersteunings-aanbieders kunnen afspreken om op gezette tijden inzichten uit te wisselen, of intervisiegesprekken te voeren, of aan wederzijdse deskundigheidsbevordering te doen.

Is het vanwege alle bovengenoemde gevoeligheden nu uit den boze dat cliëntondersteuners deel uitmaken van wijkteams? We vinden van niet, mits de gemeente voldoende waarborgen treft om te voorkomen dat een situatie van belangenvermenging ontstaat, of dat dit door de inwoner als zodanig wordt gezien. Daarbij speelt schaal een rol: als er een groot aantal wijkteams is of als de wijkteams groot zijn, is het makkelijker om te voorkomen dat de cliëntondersteuner en de toegangsfunctionaris een werkrelatie hebben. Daarnaast zou stelregel moeten zijn dat de cliëntondersteuner niet in dienst is van de gemeente. Qua huisvesting: de cliëntondersteuner kan in hetzelfde gebouw gevestigd zijn, mits er voldoende mogelijkheden zijn om de werkprocessen te scheiden.

Bovenal is het van belang in gesprek te blijven met inwoners en cliëntenorganisaties hierover. Om de vinger aan de pols te houden of de gekozen constructie in de ogen van de inwoner voldoende vertrouwen geeft. Gemeenten hebben er immers belang bij dat inwoners de weg naar de cliëntondersteuners (beter) weten te vinden en hen als veilige en vertrouwde wegwijzer en steun ervaren.

Illustratie: onafhankelijke positionering in de praktijk

De regio Bodegraven-Reeuwijk, Waddinxveen, Zuidplas, Krimpenerwaard heeft de welzijnsorganisatie (vooral voor ouderen en mantelzorgers), MEE (voor mensen met beperkingen en volwassenen algemeen) en cliëntenorganisatie ZOG Midden Holland (voor mensen met problemen op het gebied van geestelijke gezondheid of verslaving) samen gecontracteerd om invulling te geven aan de functie onafhankelijke cliëntondersteuning. Het gaat om zowel formele als informele cliëntondersteuners en zij werken voor de hele regio, geheel onafhankelijk van de gemeente en haar voorzieningen.

6 Borgen van kwaliteit

Met de decentralisaties in 2015 zijn er meer aanbieders van cliëntondersteuning op de markt gekomen. Hoe sturen gemeenten in dit diverser wordende veld op kwaliteit? Daar liggen een aantal uitdagingen. Een aantal organisaties verzorgt al langer cliëntondersteuning, bijvoorbeeld MEE en Zorgbelang, maar nog niet voor een brede doelgroep. Bij nieuwe organisaties op deze markt doet de vraag zich voor hoe gemeenten kunnen sturen op de geboden kwaliteit. En bij de vrijwillige cliëntondersteuning kunnen gemeenten geen contractuele eisen stellen, maar willen gemeenten toch enig zicht op de kwaliteit ervan.

Als er sprake is van een contractuele of subsidierelatie kunnen gemeenten kwaliteitseisen stellen en de naleving van de kwaliteitsafspraken volgen en toetsen via voortgangsgesprekken met en -rapportages van de aanbieders. Het ligt voor de hand om bij het formuleren van kwaliteitseisen aansluiting te zoeken bij de opvattingen hierover van inwoners en van de beroepsgroep zelf. In dit verband wijzen we op de in de vorige paragraaf al genoemde beroepsorganisatie van cliëntondersteuners, die een beroepsprofiel³ heeft opgesteld waar gemeenten uit kunnen putten.

Kwaliteitseisen kunnen gaan over opleidingsniveau, de bejegening van de inwoner, waarborgen privacy, kennis en vaardigheden (m.b.t. doelgroepen, beperkingen, levensdomeinen), kennis van de lokale sociale kaart, etc. De gemeente kan deze kwaliteitseisen opnemen in het subsidie- of inkoopcontract van een aanbieder. Verder kunnen in dit contract voorwaarden gesteld worden aan de transparantie en toegankelijkheid van het aanbod, aan de deskundigheidsbevordering van de cliëntondersteuners, de beschikbaarheidstijden, etc.

Bij cliëntondersteuning door vrijwilligersorganisaties zonder (subsidie)contract kunnen gemeenten weliswaar geen harde kwaliteitseisen stellen, maar kunnen zij toch op verschillende manieren bevorderen dat de geboden ondersteuning van een verantwoord niveau is. Zo kunnen niet-beroepsmatige cliëntondersteuners gefaciliteerd worden met training en intervisie en betrokken worden bij het lokale overleg over inrichting en samenhang van de lokale cliëntondersteuning. Movisie ontwikkelt, in samenwerking met aanbieders van cliëntondersteuning, een functieprofiel voor niet-beroepsmatige cliëntondersteuners. De eisen aan deze groep gaan minder ver op het gebied van kennis van methodisch werken, ziektebeelden en beperkingen. De afstemming met beroepsmatige cliëntondersteuners neemt in dit profiel een belangrijke plaats in. Het profiel zal in januari 2017 op www.movisie.nl gepubliceerd worden.

³ Er moet bij aangetekend worden dat het profiel (nog) niet op alle doelgroepen van de Wmo 2015 van toepassing is.

7 Contractering, bekostiging en verantwoording

Er zijn verschillende manieren waarop gemeenten aanbieders van cliëntondersteuning kunnen contracteren en financieren. Welke vorm het meest geëigend is, is afhankelijk van keuzes van de gemeente met betrekking tot organisatie, onafhankelijkheid, diversiteit en integraliteit. Een gemeente kan met één aanbieder afspraken maken voor het gehele palet, maar in de regel zal cliëntondersteuning worden gecontracteerd bij verschillende vrijwillige en beroepsmatige aanbieders, om te komen tot een dekkend aanbod met voldoende diversiteit.

7.1 Contractering

Voor de uitvoering van de onafhankelijke cliëntondersteuning kan gekozen worden voor zowel subsidiëren als inkopen. Met het verlenen van een subsidie wordt de beschikbaarheidsfunctie van een aanbieder geborgd en kunnen bepaalde activiteiten worden afgedwongen, zoals aan het opleiden van vrijwilligers of het aanstellen van een vrijwilligerscoördinator. Vaak combineren gemeenten subsidieverlening met een opdracht, waarbij niet alleen de uit te voeren activiteiten afdwingbaar worden, maar ook de daarmee bereikte resultaten en de kwaliteit daarvan. Deze afspraken gaan dan bijvoorbeeld over openingstijden, bemensing, aantal bereikte cliënten, ontvangen telefoongesprekken, afgehandelde vragen, hits op de website. Als er behoefte is aan verdergaande afspraken ten aanzien van zaken als innovatie, deskundigheid of doelgroepen, dan is aanbesteden een betere optie. Vrijwillige cliëntondersteuning wordt in veel gemeenten gefinancierd in een duurzame subsidierelatie met de aanbieder(s). Voor de bekostiging van cliëntondersteuning op individueel niveau (zoals aanwezig zijn bij keukentafelgesprek) wordt er gewerkt met de inkoopsystematiek.

Illustratie: aanbesteding met twee percelen

De gemeente Stichtse Vecht (Breukelen, Loenen aan de Vecht en Maarssen) heeft bij de inkoop van onafhankelijke cliëntondersteuning in 2017 gekozen voor een aanbesteding. Daarbij heeft zij onafhankelijke cliëntondersteuning opgedeeld in twee percelen:

- Perceel 1: Cliëntondersteuning bij vraagverheldering en informatie en advies (inclusief voorbereiden op, en begeleiden bij, het onderzoek ('keukentafelgesprek').
- Perceel 2: Cliëntondersteuning bij geschillen en klachten (onder andere gericht op voorkomen van starten bezwaarprocedure)

Door te kiezen voor een aanbesteding biedt de gemeente de aanbieders de kans om een innovatief aanbod te formuleren en kunnen bovendien meerdere partijen intekenen, waardoor in de gemeente een breed palet aan onafhankelijke cliëntondersteuning tot stand kan komen. Het uurtarief waar partijen bij intekenen is € 75,-.

7.2 Bekostiging

De bekostiging is afhankelijk van de manier van contracteren. Bij een subsidierelatie is functiebekostiging de enige passende optie. In deze variant wordt er gewerkt met een vaste hoeveelheid geld (lumpsum). De hoogte van deze basisfinanciering kan worden bepaald aan de hand van historische gegevens of door middel van populatiekenmerken (hoe meer kwetsbare personen, hoe meer openingsuren, hoe meer fte beschikbaar moet zijn). Kleine gemeenten kunnen overwegen deze functie gezamenlijk te contracteren en te bekostigen, waardoor de cliëntondersteuning doelmatiger kan worden uitgevoerd.

Bij contractering via inkoop zijn er meer mogelijkheden voor bekostiging. Voor *productbekostiging* kan worden gekozen als de gemeente goed zicht heeft welke producten nodig zijn met welke specificaties. Dit is vaak maar voor een deel van het aanbod van cliëntondersteuning het geval. Daarnaast kan voor een laagdrempelige, algemene voorziening als cliëntondersteuning geen budgetplafond worden gehanteerd. *Resultaatbekostiging* wordt door gemeenten ingezet als een manier om meer te sturen op kwaliteit, regie te houden over te behalen resultaten, innovatie te stimuleren en de kosten te beheersen. Voorwaarde is dan dat de gewenste resultaten van tevoren zijn vastgesteld in overleg met de aanbieder en cliënten(vertegenwoordigers). Een moderne variant, waarin de voorgaande bekostigingsvormen samenkomen, is *populatiefinanciering*. Hierbij wordt over het hele palet van gewenste cliëntondersteuning voor een bepaalde groep (wijk of buurt) een contract gesloten met één of meerdere partijen, met een vast budget en looptijd (vaak meerjarig). Dit vraagt om heldere definities van begrippen aan de hand waarvan de resultaten van de ondersteuning worden gedefinieerd, zodat hierop gemonitord kan worden. De gemaakte afspraken laten veelal ruimte om op basis van resultaten tussentijds aanpassingen door te voeren over de hoogte van het budget en/of de te behalen resultaten.

Illustratie: bekostiging in de gemeente Huizen

De gemeente Huizen werkt met persoonsvolgende financiering voor de individuele cliëntondersteuning rond de keukentafelgesprekken (alleen dat wat daadwerkelijk wordt afgenomen wordt betaald). Vooraf zijn met de gecontracteerde aanbieders het tarief en grenzen in tijdsbesteding van kortdurende ondersteuning per traject afgesproken. Als meer nodig is, wordt overlegd of verlenging nodig is of dat beter naar een maatwerkvoorziening kan worden doorverwezen. Daarnaast wordt een aantal vrijwilligersorganisaties gesubsidieerd/gefaciliteerd voor het bieden van onafhankelijke cliëntondersteuning als iemand zich oriënteert op oplossingen in verband met de veranderingen in het eigen leven, inclusief het geven van daarbij horende kortdurende steun en hulp (i.e. de algemene ondersteuning nodig voor zelfredzaamheid en participatie), bijvoorbeeld het helpen bij het organiseren van de administratie.

7.3 Verantwoording

Om te kunnen sturen op een verantwoorde inzet van publieke middelen, vraagt de gemeente verantwoordingsinformatie aan de gecontracteerde aanbieders. Bij de cliëntondersteuning wil de gemeente kunnen beoordelen of de geleverde functies en diensten voldoen aan de gestelde eisen.

Denk hierbij aan de volgende parameters:

- Bij functiebekostiging: kenmerken van de betreffende functie. Zoals openingstijden, bemensing, aantal bereikte cliënten, ontvangen telefoongesprekken, afgehandelde vragen, hits op de website, et cetera.
- Bij productbekostiging: kenmerken van de geleverde diensten en de daarmee bereikte resultaten. Zoals aantallen diensten, uren, kenmerken van de ontvangende cliënten (bijvoorbeeld naar doelgroep, wijk, leeftijd, domein van ondersteuning; alles in lijn met de parameters waarop het gemeentelijk beleid is gericht).
- Bij resultaatbekostiging: kenmerken van het bereikte resultaat, zoals tevredenheid van cliënten, aantal geholpen cliënten en trajectduur.
- Bij populatiebekostiging: kenmerken van de omschreven populatie en ontwikkelingen op de afgesproken resultaatsgebieden (zelfredzaamheid, participatie, sociale cohesie, etc).

Informatie over bereikte resultaten, prestaties, outcomes zijn overigens niet alleen van belang voor de verantwoording aan de gemeenteraad, maar zijn ook van belang voor de beleidscyclus: ontwikkelen en bijstellen van het beleid.

Voor het verzamelen van verantwoordingsinformatie heeft de gemeente meerdere opties. Uiteraard levert de organisatie die cliëntondersteuning uitvoert in periodieke rapportages inzicht in zowel de cijfermatige prestaties, als ook kwalitatieve informatie. Organisaties kan aanvullend gevraagd worden om geanonimiseerde casuïstiek ter illustratie van de cijfers.

De gemeente kan daarbij de inzet van onafhankelijke cliëntevaluaties verplicht stellen, bijvoorbeeld in de vorm van enquêtes onder gebruikers die worden uitgevoerd door een onafhankelijke partij, zoals de Zorgbelangorganisatie of de eigen cliëntenraad. Het is wenselijk bij dergelijke evaluaties breed te kijken, over het gehele sociale domein. De gemeente kan de tevredenheid over de cliëntondersteuning ook meenemen in het verplichte cliëntervaringsonderzoek van de Wmo. De inzet van vraaggestuurde onderzoeksmethoden, zoals het werken met mystery guests, is ook een interessante aanpak.

Tot slot is het raadzaam om inwoners te betrekken bij de evaluatie van beleid, via adviesraden sociaal domein, Wmo-raden of cliëntraden (Participatiewet). Afstemming met de zorgkantoren is van belang om de overgang tussen de Wmo- en de Wlz-cliëntondersteuning zichtbaar te maken, maar ook om stapeling van verantwoordingslasten bij de aanbieders binnen de perken te houden.

8 Bekendheid en vindbaarheid

Toegankelijke en onafhankelijke cliëntondersteuning is mooi, maar de inwoners moeten wel van het bestaan weten en er gebruik van maken. Daar schort het nog aan. Uit allerlei onderzoeken blijkt dat slechts een minderheid van de inwoners (minder dan een kwart) weet wat cliëntondersteuning inhoudt. Veel gemeenten melden dat de gecontracteerde capaciteit aan cliëntondersteuning niet volledig wordt benut. Er is dus alle reden om extra aandacht te besteden aan de bekendheid en vindbaarheid van cliëntondersteuning bij de inwoners.

Allereerst is *algemene communicatie* via de gemeentelijke website en folders (ook voor doven en blinden) van belang. Wordt op de pagina's over Wmo en jeugd gewezen op en gelinkt naar de cliëntondersteuning? Naast een link of contactgegevens is het belangrijk kort en bondig de functie van cliëntondersteuning uit te leggen: voor wie en in welk gevallen is het zinvol er gebruik van te maken?

De beste mogelijkheid voor *gerichte communicatie* over cliëntondersteuning is rond het gesprek, bijvoorbeeld bij (de brief of mailwisseling over) het maken van een afspraak met de inwoner, tijdens het gesprek zelf, in het verslag van het gesprek, of bij een herbeoordeling. De wet schrijft dat ook voor: dat de gemeente de inwoner op de mogelijkheid van gratis cliëntondersteuning wijst vóór het onderzoek. Informeer de inwoner niet alleen over het bestaan en de mogelijkheid om er gebruik van te maken, maar wijs hem ook op het nut ervan, bijvoorbeeld een goede voorbereiding op het gesprek of de aanwezigheid bij het gesprek⁴. Geef naast informatie over de gecontracteerde professionele aanbieders ook info over de beschikbaarheid van niet-beroepsmatige cliëntondersteuners en de mogelijkheid om personen uit het eigen netwerk te betrekken bij het gesprek.

Ten slotte is het van belang dat de gemeente haar netwerkpartners informeert over de beschikbaarheid en het belang van cliëntondersteuning, zodat die hun eigen klanten er ook over kunnen voorlichten. Denk aan het onderwijs, huisartsen, zorgaanbieders, verzekeraars.

Een laatste opmerking: steek de communicatie niet te smal in (het aanvragen van een Wmo-voorziening) maar geef vooral de boodschap aan de inwoner dat cliëntondersteuners er zijn om problemen en oplossingen in den brede, op de verschillende levensdomeinen, mee te bespreken: werk, wonen, onderwijs, zorg, etc. En betrek cliëntenorganisaties en adviesraden bij het formuleren van de communicatieboodschap.

Illustratie: folder cliëntondersteuning in Eindhoven

In Eindhoven hebben leden van de cliëntenraden, de stichting WIJ Eindhoven (wijkteams) en de gemeente gezamenlijk een overzichtelijke en informatieve folder gemaakt over wat onafhankelijke cliëntondersteuning is en wanneer je er gebruik van kunt maken. Op de achterkant van de folder staan alle twintig organisaties vermeld (zowel formele als informele) waar je als inwoner terecht kunt voor onafhankelijke cliëntondersteuning. De folder is breed verspreid en is hier te bekijken: http://bbl040.nl/pdf/Onafhankelijke_clientondersteuning.pdf

⁴ Naast cliëntondersteuning kan de inwoner bij de voorbereiding op het gesprek ook gebruik maken van de vele publicaties die hierover op internet staan, zoals de brochure '[voorbereiding op een keukentafelgesprek](#)' van Zorgbelang en Platform mantelzorg in Overijssel.

9 Slotwoord

Gemeenten komen alleen tot een toegankelijk en effectief stelsel van zorg en welzijn in samenwerking met hun vele partners. De aanbieders van cliëntondersteuning zijn daar één van. De implementatie van onafhankelijke en levensbrede cliëntondersteuning in de praktijk kan een complexe operatie zijn. Deze handreiking is gebaseerd op de eerste twee jaar ervaring van gemeenten hiermee. Nog lang niet op alle punten is al een optimale oplossing beschikbaar. De ontwikkeling zal nog wel een aantal jaar doorgaan. De beste oplossingen worden gevonden als gemeenten, aanbieders van cliëntondersteuning en cliëntvertegenwoordigers elkaar blijven opzoeken, open staan voor elkaars zienswijzen en van elkaar blijven leren. Bovendien kunnen gemeenten daarbij veel leren van elkaars ervaringen. Om dit proces te ondersteunen blijft de VNG de vernieuwing in de lokale praktijk volgen, zal zij de uitwisseling hierover tussen gemeenten stimuleren en blijft ze in dialoog met de cliëntorganisaties over de voortgang van de cliëntondersteuning.

Bijlage - nuttige informatie

- Movisie/VNG, Inventarisatie cliëntondersteuning, maart 2016.
<https://vng.nl/files/vng/publicaties/2016/2016-onafhankelijke-clientondersteuning-9312513-1.0.pdf>
- VNG, Inspiratiedocument cliëntondersteuning, juni 2015.
<https://vng.nl/onderwerpenindex/sociaal-domein/publicaties/inspiratiedocument-clie%C3%ABntondersteuning>
- VNG, Zelftest cliëntondersteuning voor gemeenten, maart 2015.
<https://vng.nl/files/vng/publicaties/2015/20150305-zelftest-clientondersteuning-voor-gemeenten.pdf>
- VNG, Informatiekaart cliëntondersteuning (O)GGZ, juni 2014.
<https://vng.nl/onderwerpenindex/maatschappelijke-ondersteuning/wmo-2015/publicaties/informatiekaart-clientondersteuning-oggz-vanaf-2015>
- Samenwerkende cliëntorganisaties, Rapport Cliëntondersteuning bij gemeenten, 2015.
http://www.landelijkeclieantenraad.nl/Content/Downloads/916_Onderzoek_Clie%CC%88ntondersteuning_bij_gemeenten.pdf

