

De staat van de menselijke maat

Een kritische blik op
overheidsdienstverlening

*Stapsgewijze verbetering
van de menselijke maat*





De staat van de menselijke maat.

Een kritische blik op
overheidsdienstverlening

INHOUD

Inleiding | 4

Verantwoording | 5

Uitdagingen bij een kwaliteitsvolle
dienstverlening | 6

De status van én visie op de kwaliteit van
de dienstverlening | 10

Organisatorische uitdagingen en
verbeterpunten | 13

IT-landschap in ontwikkeling | 20

Conclusie | 24

Inleiding

De afgelopen tijd is het veel gegaan over de menselijke maat die overheden en andere publieke organisaties uit het oog zijn verloren. Er is gesproken over oorzaken, oplossingen en er is ook veel onderzoek gedaan.

Het vertrouwen kwijt in de overheid?

Uit eerdere onderzoeken blijkt dat burgers en bedrijven vaak klachten indienen over de overheid op de volgende punten:

De overheid...

1. is niet voldoende voortvarend;
2. voorziet niet in de goede informatie;
3. heeft de organisatie niet op orde;
4. is niet voldoende betrouwbaar en toegankelijk;
5. helpt de burger en ondernemer niet als individu.

Het zijn verschillende redenen waardoor burgers en bedrijven het vertrouwen in de overheid (kunnen) kwijtraken. Ze moeten voldoende geïnformeerd worden en uitleg kunnen krijgen bij onduidelijkheden. Dat is wat overheden en uitvoeringsinstanties zelf ook nastreven. Wie in aanraking komt met de overheid mag geen slachtoffer worden en moet zich kunnen verweren tegen ongewenste

of onterechte gevolgen van bijvoorbeeld geautomatiseerde besluitvorming. Sinds de toeslagenaffaire horen we het steeds vaker: de 'menselijke maat' is verdwenen. Niet alleen kwam dit terug in het eindrapport van het TCU, ook het College voor de Rechten van de Mens en de Nationale Ombudsman gaven dit aan in hun onderzoeken. Persoonlijke dienstverlening vanuit een zaakgerichte benadering is daarom de richting die men nastreeft.

Onderzoek

iBestuur en Blueriq hebben dit thema opgepakt en onderzoek gedaan om inzicht te krijgen in de huidige staat van de menselijke maat bij de dienstverlening van overheden. Wat zijn de kansen en valkuilen die bij de verschillende instanties spelen? Het onderzoek betrof vragen als: Wat zijn de grootste uitdagingen van overheidsorganisaties? Zijn er concrete doelstellingen benoemd als het gaat om het verbeteren van de dienstverlening? En als de overheid gebruikmaakt van data en algoritmes, wat moet de organisatie dan doen om de persoonlijke, individuele benadering te garanderen?

Kortom: wat is de huidige staat van de menselijke maat in overheidsdienstverlening?

Verantwoording

Het onderzoek onder Nederlandse overheidsinstanties is uitgevoerd in de maanden september en oktober 2022.

Het totale onderzoek bestond uit een kwalitatief gedeelte door middel van diepte-interviews en een kwantitatief gedeelte door middel van een online enquête. Voor het kwalitatieve onderzoek zijn diverse diepte-interviews afgenomen, waaronder vijf personen die werkzaam zijn bij een overheidsorganisatie en verantwoordelijk voor één of meer dienstverleningsprocessen. Het kwantitatieve onderzoek betrof een online enquête welke door 73 respondenten is ingevuld.

Het onderzoek is uitgevoerd door marketing- en onderzoeksbureau RVS Marketing uit Eindhoven, in opdracht van Blueriq en in samenwerking met iBestuur.

Rollen van de respondenten

Om een goed beeld te krijgen van de doelgroep is de respondenten gevraagd

op welk gebied ze werkzaam zijn bij overheidsorganisaties.

- 27% beleid/advies-functie
- 25% uitvoering/projectmanagement
- 23% management/directie

Overheidsinstanties

Ook is de respondenten gevraagd bij welk type overheidsorganisatie ze werkzaam zijn. Het resultaat hiervan is:

- 83% centrale overheid
- 17% lokale overheid

De resultaten geven een genuanceerd beeld van de ontwikkelingen, uitdagingen en kansen met betrekking tot de dienstverlening van overheidsinstellingen op het gebied van de menselijke maat.

December 2022

Uitdagingen bij een kwaliteitsvolle dienstverlening

Vandaag de dag staan overheidsinstellingen voor een enorme uitdaging: hoe moeten ze de klant (de burger en/of het bedrijf) een kwaliteitsvolle dienstverlening bieden en dit binnen het kader van de huidige besparingsmaatregelen, het capaciteitsgebrek en de communicatiekloof tussen menselijke maat en IT?

Algemene uitdagingen

Op de vraag wat dan de grootste algemene uitdagingen zijn, ziet 41% van de respondenten het vertrouwen tussen burgers en overheid als grootste uitdaging voor Nederlandse overheidsorganisaties.

De op één na grootste uitdaging is met 36% "dienstverlening aan de burger en ondernemer."

Van de publieke sector wordt gevraagd om de burger weer meer centraal te stellen en daarbij uit te gaan van de menselijke maat. Het blijkt voor de overheid een uitdaging om haar dienstverlening zo in te richten dat burgers kunnen communiceren met de overheid op een manier die aansluit bij hun persoonlijke beleving, situatie en voorkeuren.



De menselijke maat als uitgangspunt

Wat is die menselijke maat eigenlijk? In de Van Dale staat geschreven: 'de mens als uitgangspunt'. Dezelfde vraag is ook aan de respondenten gesteld. Hier kwamen uiteenlopende antwoorden uit, zoals de volgende citaten illustreren:

"De menselijke maat betekent recht doen aan de belangen van burgers en ondernemers bij de totstandkoming van beleid, wet- en regelgeving en de uitvoering hiervan."

"Schandelijk dat we het hier überhaupt over hebben. Burgers zijn mensen, cliënten ook, werkgevers ook. Meten, maat, en mens passen niet. Menselijkheid. Dat is beter."

"Dienstverlening zo organiseren dat persoonlijke omstandigheden voldoende meegewogen worden bij het nemen van een besluit en dat er ruimte is om onderbouwd af te wijken van het reguliere proces of besluit."

"Het goede doen, dat je je niet alleen laat leiden door systemen en regeltjes, maar dat je rekening houdt met de mensen."

"Aandacht en luisterend oor voor de burger, laten merken dat zijn persoonlijke situatie van belang is."

"De menselijke maat betekent voor mij dat ook uitzonderingsgevallen recht hebben op goede dienstverlening en dat ik me bewust ben van ethische aspecten voor alle burgers/doelgroepen en mijn eigen blik."

Kortom, het is een begrip met meerdere invalshoeken en betekenissen, maar de rode draad is helder: rekenschap geven van de burger als mens, met eigen individuele wensen en eisen. Geen nummer, algoritme of iemand behorend tot een groep.

Wat beperkt de kwaliteit van de uitvoering van de dienstverlening?

De menselijke maat is dus een veel gebruikt begrip in de publieke sector, vooral bij uitvoeringsinstanties. Er is ook consensus over het belang ervan. Toch zijn er verschillende oorzaken voor het verlies van de menselijke

maat in de uitvoering van de dienstverlening. Hoe komt dat volgens de instanties zelf en hoe zien de respondenten dit?

Verlies van de menselijke maat? Dit zijn volgens de respondenten de 3 hoofdredenen:

1. Complexe wetgeving

63% van de respondenten geeft aan dat dit komt door de **complexe wetgeving**. Professionals in uitvoeringsorganisaties hebben moeite de regels te doorgronden en toe te passen. Ze hebben niet alleen te maken met de toenemende complexiteit van beleid en wet- en regelgeving, maar ook met aanvullende werkinstructies en deels geautomatiseerde besluitvorming.

2. Kennis wordt onvoldoende benut

Op een gedeelde tweede plaats (42%) staat dat **de kennis van uitvoeringsprofessionals onvoldoende wordt benut**. Een oplettende professional merkt het als een van de eersten als wet- of regelgeving onbedoelde gevolgen heeft. Zijn of haar kennis en praktische oplossingen voor problemen zijn waardevol voor verbetering van de uitvoering. Die kennis en ervaring worden nu volgens 42% van de respondenten te weinig ingezet.

3. Beleid wordt nauwelijks getoetst

Verder zegt ook een groot deel van de respondenten: **“Beleid wordt niet of nauwelijks getoetst”** (42%). Veel wet- en regelgeving wordt pas na enkele jaren geëvalueerd, ook wanneer het kort na invoering een grote impact op burgers heeft.

Daarnaast zijn er nog meerdere zaken die invloed hebben op het verlies van de menselijke maat. 34% van de respondenten gaf aan dat de Tweede Kamer een blinde vlek heeft voor de uitvoering en/of te weinig informatie kennis en interesse bevat. Daaropvolgend geeft 33% aan dat het door communicatieproblemen komt. De signalen

van problemen bereiken niet de juiste mensen. Maar liefst 26% geeft aan dat De Tweede Kamer en het kabinet de uitvoering jarenlang verwaarloosd hebben. En als laatste geeft 18% van de respondenten aan dat Departementen domineren in de relaties met de Tweede Kamer en uitvoeringsorganisaties een reden is.



De status van én visie op de kwaliteit van de dienstverlening

Kwaliteit van dienstverlening

Burgers en ondernemers hebben verschillende wensen en behoeften als het gaat om overheidsdienstverlening. Dat komt onder andere door verschillen in persoonlijke situaties, maar ook door de veranderende demografische samenstelling van Nederland.

Anderzijds gaat kwaliteit van overheidsdienstverlening om de wijze waarop de diensten worden verleend. Dat betekent dat mensen niet van het kastje naar de muur willen worden gestuurd. Ze willen zo min mogelijk rompslomp ervaren bij het afnemen van overheidsdiensten. Verschillende diensten moeten in ieder geval samenhangend worden gepresenteerd.

Kortom: mensen verwachten goede dienstverlening van de overheid. Maar hoe ver zijn overheidsinstellingen op dit vlak?

De overheid zat ook niet stil. In het voorliggende onderzoek zegt 39% van de ondervraagden dankzij zaakgericht werken, redelijk ver te zijn met persoonlijke en efficiënte dienstverlening. 16% van de respondenten vindt zelfs dat het perfect tot goed op orde is bij hun organisatie. Tegelijkertijd heeft 26% dit matig ingericht en scoort 18% hier zelfs onvoldoende op.

Het meten van de kwaliteit

Het meten van de kwaliteit van de dienstverlening is van belang om deze te kunnen verbeteren. Je wilt weten hoe je als overheidsinstelling ervoor staat en waar je sterktes en zwaktes zitten.

Opvallend is dat 21% van de respondenten aangeeft dit niet structureel te meten. Bij zo'n 32% van de overheidsinstanties wordt er jaarlijks onderzoek uitgevoerd naar de kwaliteit van de dienstverlening. Een evaluatie na elke aanvraag vindt bij slechts 8% van de organisaties plaats. Maar is dit wel voldoende om de dienstverlening te kunnen verbeteren?

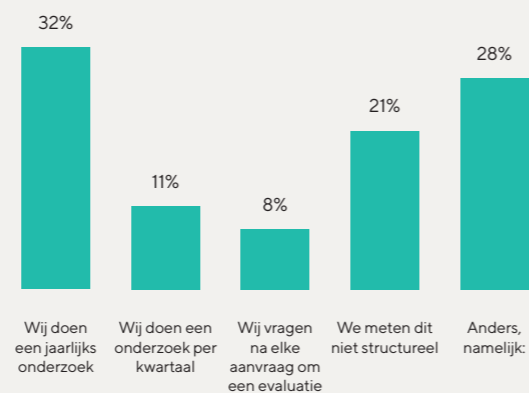
“We hebben een aantal volwassenheidsmetingen die we kunnen doen. Dat doen we om de zoveel tijd, ook qua agile ontwikkeling om te kijken hoe ver we daarin zijn.”

Nolda Tipping - CTO, DUO

Bent u dankzij zaakgericht werken in staat tot persoonlijke en efficiënte dienstverlening? In welke situatie herkent u uw organisatie het best?



Hoe meet u binnen uw organisatie de kwaliteit van de dienstverlening?



Wat moet de overheid doen om kwaliteit te leveren?

Uit het onderzoek komt naar voren dat provincies, gemeenten en uitvoeringsinstanties de afgelopen jaren veel hebben gedaan om de kwaliteit en klantgerichtheid van hun diensten te verbeteren.

Respondenten kregen de vraag welke van onderstaande 5 uitdagingen volgens hen de meeste aandacht vraagt:

- Betere ketensamenwerking en sterkere regie op informatiestromen
- Betere interne samenwerking en het vergroten van transparantie
- Een beter proces om efficiënter te werken
- Betere (digitale) archivering en de vindbaarheid van informatie
- Toepassen van technologieën die dienstverlening op maat mogelijk maakt

Er zijn dus nogal wat aandachtspunten, maar "Een beter proces om efficiënter te werken" staat, nipt, op nummer 1.

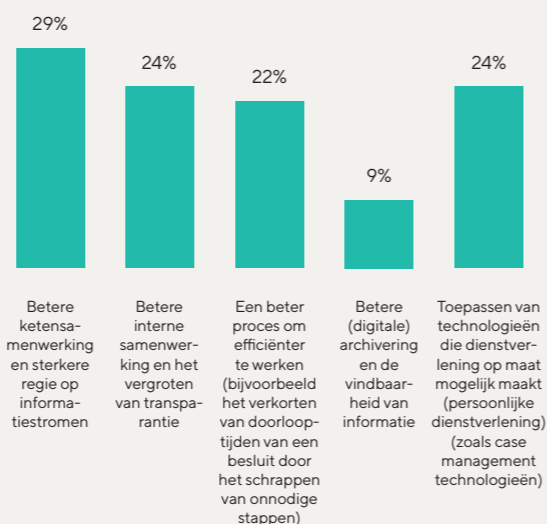
Het bieden van optimale dienstverlening is voor de overheid een absolute topprioriteit. Zoveel is duidelijk.

Organisatorische uitdagingen en verbeterpunten

Overheidsinstellingen groeien uit tot grote, soms ook logge apparaten. Hoe groter de organisatie, des te vaker het voorkomt dat het beleid (te) ver van de uitvoering afstaat. Grote beslissingen die aan de top worden genomen, zijn niet altijd afgestemd met de verantwoordelijken voor de uitvoering. Zelfs als dat wel het geval is, zijn er nog voldoende andere uitdagingen om mee te dealen.

Daarom is de deelnemers aan het onderzoek gevraagd met welke organisatorische uitdagingen ze op dit moment vooral te maken hebben.

Welke strategische punten hebben (of hadden) uw eerste aandacht als het gaat om het doorvoeren van menselijke maat in de dienstverlening?



Respondenten geven zichzelf op dit moment gemiddeld het rapportcijfer 6,3 als het gaat om persoonlijke en efficiënte dienstverlening.



De grootste organisatorische uitdagingen

1. **Capaciteit: het vinden/behouden van medewerkers**

25% geeft aan dat het vinden en behouden van medewerkers de grootste uitdaging is. Uitvoeringsorganisaties ontkomen niet aan het nationale probleem van een te krappe arbeidsmarkt. Ook zij hebben moeite om nieuwe arbeidskrachten aan te trekken en moeten daardoor hun processen aanpassen.

2. **Kennis: breedte en diepte van noodzakelijke kennis**

18% van de respondenten benoemde noodzakelijke kennis als tweede organisatorische uitdaging. Gemiddeld geven de respondenten hun organisatie een **bescheiden 7** als rapportcijfer als het gaat om kennis van zaken. Wat is er nodig om hierin te verbeteren? Met behulp van technologie kan repetitief standaardwerk bovendien anders worden georganiseerd. Zo hebben medewerkers meer tijd voor complexere zaken waarbij flexibiliteit en klantgerichtheid centraal staan.

Overheidsinstellingen geven zichzelf een kleine 7 voor kennis van zaken

3. **Flexibiliteit: beleid doorvoeren in de organisatie**

49% benoemt de "flexibiliteit van het doorvoeren van beleid" als derde grote uitdaging. De snelheid van en onzekerheid over verandering nemen toe. Daarom is het voor overheidsinstellingen belangrijk om wendbaar en flexibel te zijn. Goed samenwerken en de juiste technologie dragen in grote mate bij aan een wendbare organisatie. Althans, dat geldt voor de meeste organisaties. Want 42% van de respondenten geeft aan dat de technologie geen bijdrage levert aan de wendbaarheid van de organisatie.

42% van de respondenten geeft aan dat de technologie geen bijdrage levert aan de wendbaarheid van de organisatie.

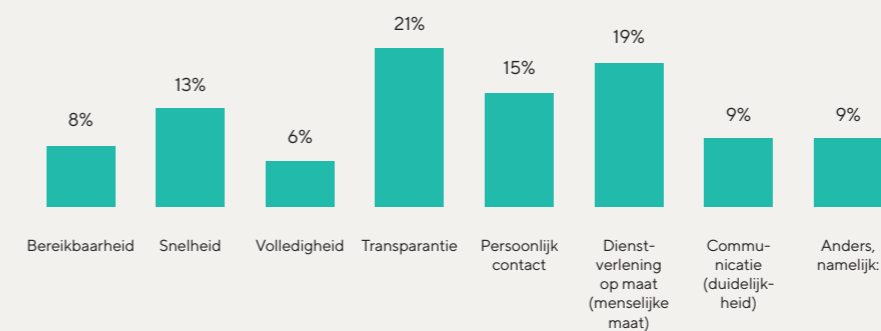
“In het verleden dacht je weleens als je een uitdaging had op een bepaald vlak: nou dan huur je meer mensen in. Want met meer mensen krijg je het vast wel voor elkaar. Dat is nu niet altijd de oplossing, we moeten ook kijken hoe we slimmer en efficiënter kunnen werken.”

Nolda Tipping - CTO, DUO

Wat zijn de belangrijkste organisatorische verbeterpunten?

Op de vraag "Als we inzoomen op de adequate dienstverlening aan burger en ondernemer, wat is dan in uw organisatie het belangrijkste

organisatorische verbeterpunt?", noemde 21% van de respondenten "transparantie", 19% de "menselijke maat", 15% persoonlijk contact en als vierde punt de snelheid (13%).



Transparantie en eenmalige gegevensverstrekking

De overheid moet en wil diensten en informatie tijdig verstrekken en transparant zijn over het proces. Mensen willen weten waar ze aan toe zijn en niet (te) lang wachten op de diensten waar zij recht op hebben.

De overheid is bezig om haar diensten samenhangend aan te bieden, zodat overlap en tegenstrijdigheid worden voorkomen. Een samenhangend aanbod van diensten vergt intensieve samenwerking en afstemming tussen verschillende overheidsorganisaties. Daar hoort ook bij dat individuele overheidsorganisaties gebruikmaken van informatie die al aanwezig is elders binnen de overheid, en dus mensen niet opnieuw vragen om dezelfde gegevens. Dit is het principe van de 'eenmalige gegevensverstrekking'.

“Mijn ideaalbeeld zou zijn dat als een burger met meerdere overheidsorganisaties te maken heeft, dat je dan meer als één overheid kan optreden en niet als losse organisaties. Één centrale “Mijn-omgeving” voor de hele overheid. Dat zou het streven moeten zijn.”

Rémi Langenberg -
Strategisch adviseur, CAK

Menselijke maat en persoonlijk contact

De overheid moet en wil handelen vanuit het perspectief van burgers. Dat is niet hetzelfde als “u vraagt wij draaien”. Het betekent wel dat er rekening wordt gehouden met de individuele omstandigheden van mensen, dat er wordt geluisterd naar hun wensen en dat hoogwaardige diensten en producten worden geleverd die daarop aansluiten.

“Dit jaar zijn we gestart met de implementatie van onze nieuwe dienstverleningsstrategie. Het gaat hierbij om het ontwikkelen van maatwerkconcepten, zogeheten maatwerktafels. Dit gaan we een paar maanden uitvoeren en daarna evalueren. Lessons and learnings! En dan gaan we het concept steeds verder uitbouwen in de organisatie.”

Rémi Langenberg -
Strategisch adviseur, CAK

Snelheid van informatieverstrekking

De overheid wil dus meer en meer gaan werken als één overheid om burgers en ondernemers de beste dienstverlening te bieden. Daarbij is standaardisatie en informatieveiligheid erg belangrijk.

Bovendien is er een hele keten van andere organisaties waarvan men afhankelijk is voor een goede uitvoering. Die afhankelijkheid van andere partijen in de keten zorgt ervoor dat het soms lang kan duren voordat een instelling een definitief besluit kan nemen. De ketenpartners moeten immers de benodigde informatie verstrekken, maar zijn zelf vaak ook weer afhankelijk van andere instanties. Het verbaast dan ook niet dat overheidsinstellingen zichzelf op dit moment gemiddeld een magere 6 voor hun reactiesnelheid geven.

“We moeten gewoon steeds weer stappen blijven maken en in de spiegel kijken. Je arriveert nooit. Als je denkt dat je er bent, dat is gevaarlijk want dan word je nalatig. Je moet eigenlijk altijd een beetje op je tenen blijven lopen.”

Nolda Tipping - CTO, DUO

Overheidsinstellingen geven zichzelf een magere 6 voor hun reactiesnelheid Kan agile werken uitkomst bieden?

Uit het onderzoek blijkt dat er binnen enkele overheidsorganisaties een verschuiving gaande is naar een *agile manier van werken*. De term agile betekent letterlijk wendbaar, behendig of lenig. Door deze manier van werken zijn organisaties sneller en flexibeler in hun reactie op vragen die buiten de standaardprocedures vallen.

Bij een agile manier van werken heeft klantwaarde de hoogste prioriteit. Veranderende klantbehoeftes dienen verwelkomd en zelfs benut te worden. Mensen van strategisch, tactisch en operationeel niveau moeten samenwerken om de dienstverlening te optimaliseren.



“ Ruim de helft van de respondenten geeft aan dat menselijke interventies in het standaard proces mogelijk zijn als een situatie dat vraagt.”



IT-landschap in ontwikkeling

Wie praat over één overheid, over meer samenwerking, over dienstverlening op maat en over wendbaarheid, ontkomt niet aan een modern IT-landschap. Bij veel overheidsdiensten is de digitale transformatie dan ook volop ingezet en bij de meeste organisaties kun je tegenwoordig digitaal terecht. Van het aanvragen van subsidies tot het invullen van de belastingaangifte.

Binnen die context is het belangrijk dat maatwerk, menselijk contact en aansluiting bij de behoeften en vragen van individuele burgers mogelijk blijft of wellicht zelfs verbetert. Het blijkt een lastig spanningsveld. IT als de katalysator voor vooruitgang en tegelijkertijd als bedreiging voor de menselijke maat.

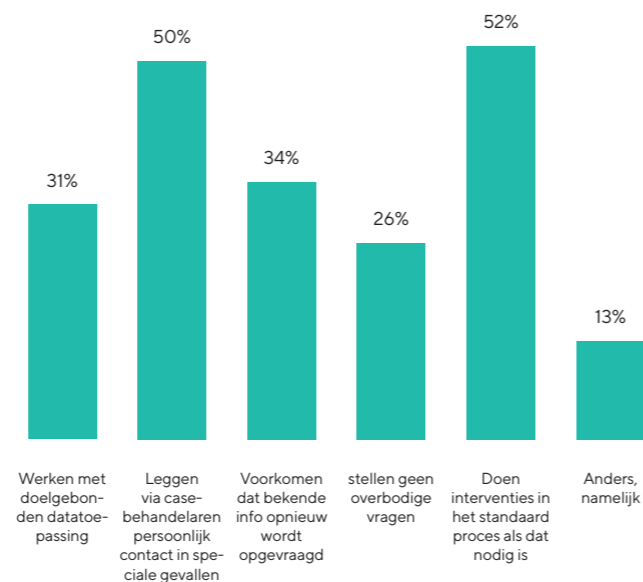
“Er wordt veel informatie continue rond gekopieerd. We verzuimen om de kern van het probleem aan te pakken. Wordt er met de juiste informatie het juiste besluit genomen?”

Steven Gort -
ICT-consultancy, ICTU

Eén van de bevindingen in het rapport 'De burger is geen dataset', van de Nationale Ombudsman, is dat de menselijke maat en de individuele beoordeling van situaties onmisbaar zijn, juist ook als de overheid gebruikmaakt van data en algoritmen. Wat doen organisaties om dit mogelijk te maken?

1. 52% doet interventies in het standaard proces als dat nodig is.
2. 51% legt via casebehandelaren persoonlijk contact in speciale gevallen.
3. 34% voorkomt dat bekende informatie opnieuw wordt opgevraagd.

Eén van de bevindingen in het rapport 'De burger is geen dataset' door de Nationale Ombudsman is dat de menselijke maat en de individuele beoordeling van situaties onmisbaar is, ook als de overheid gebruik maakt van data en algoritmen. Wat doet uw organisatie om dit mogelijk te maken?



De belangrijkste IT-uitdagingen

Het belang van digitalisering en automatisering neemt toe. Voor een optimaal effect op de dagelijkse bedrijfsvoering is het essentieel dat beleidsmakers en IT-afdelingen samenwerken. Daarom is aan de respondenten de volgende vraag gesteld: wat zijn op dit moment de belangrijkste IT/automatiserings-uitdagingen bij overheidsorganisaties?

Op de eerste plaats, we zijn nog (lang) niet op het gewenste eindpunt, zo blijkt uit de

antwoorden. Fundamentele zaken als het applicatielandschap op orde brengen (26%) en data verzamelen/ontsluiten (22%), staan respectievelijk op plek 1 en 2.

Technologie die bijdraagt aan een menselijke overheid

Er is gevraagd naar wat respondenten verwachten van welke technologieën. Welke technologische mogelijkheden kunnen in hun opvatting een belangrijke bijdrage leveren aan dienstverlening met menselijke maat?

1. Casemanagement technologie (CM)

Bovenaan de 'wishlist', staat bij 24% van de respondenten Casemanagement-technologie (CM). CM is een uitstekende manier om dienstverlening te personaliseren. Het antwoord op de klantvraag staat bij CM centraal. Tijdens de afhandeling wordt constant gekeken naar wat er nodig is om dit antwoord te realiseren. Op basis van genomen beslissingen, uitgevoerde activiteiten of beleid, wordt gekeken naar welke vervolgvraagstukken nodig zijn om dit antwoord te bereiken.

2. Kennistechnologie / Business Rule Engines

Als tweede werd "(doelgedreven) Kennistechnologie / Business Rule Engines" genoemd (18%). Een BRE is software die wordt gebruikt om bedrijfsregels te automatiseren, te controleren en uit te voeren. Regels kunnen direct worden geautomatiseerd, zonder dat er programmacode geschreven hoeft te worden. Dit is een krachtig hulpmiddel, in het bijzonder voor organisaties die te maken hebben met snel veranderende voorschriften en regels.

3. Business Process Management technologie (BPM / Workflow)

De top 3 wordt afgesloten door Business Process Management technologie (BPM / Workflow) (14%). Business Process Management (BPM) wordt gebruikt om alle processen en workflows binnen een organisatie duidelijk in kaart te brengen, te evalueren én te optimaliseren.

Artificial Intelligence (13%), Data / process mining (10%) en low code technologie (9%) zijn technologieën die lager in de ranking staan.



De status van digitalisering

Wensen genoeg, maar wat is de huidige status? Hoe ver zijn de diverse overheidsinstellingen op dit moment op het gebied van digitalisering? Zijn de bestanden en informatie grotendeels digitaal opgeslagen en toegankelijk? Of wordt er nog (te)veel handmatig werk verricht?

Het goede nieuws is dat bestanden en informatie bij een overtuigende meerderheid op zijn minst merendeels gedigitaliseerd zijn. 44% geeft aan dat (vrijwel) alles digitaal opgeslagen en toegankelijk is. Bij 50% is het merendeel van de documenten gedigitaliseerd.

Het toepassen van technologie

Nieuwe technologische ontwikkelingen en toepassingen worden vaak gezien als dé oplossing voor bepaalde problemen. We zetten techniek dan ook voor allerlei doeleinden in. Maar in hoeverre is dit daadwerkelijk effectief?

Als beslisser in een organisatie is het belangrijk om je te realiseren dat je met techniek alléén deze doelen niet kunt realiseren. Er is meer

nodig. Want uiteindelijk zijn het mensen die deze techniek ontdekken en toepassen. En dus ook mensen die het tot een succes kunnen maken. Stap voor stap.

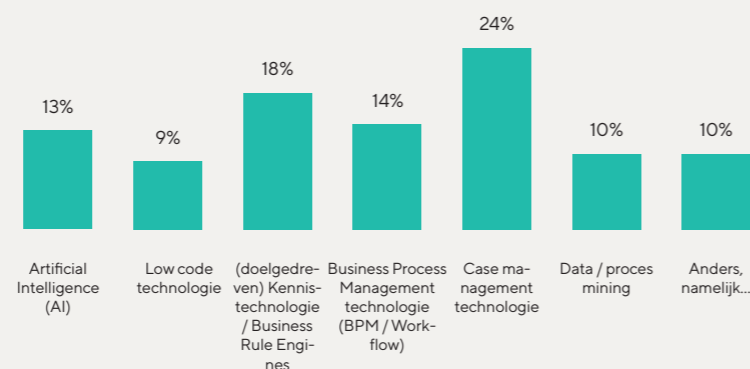
“Je moet eerst je systemen toegankelijk maken voor maatwerk en langzaam probeer je dan naar dat ene loket toe te werken, maar dat is een lange weg.”

Hoe ver staan organisaties met hun digitale transformatie?

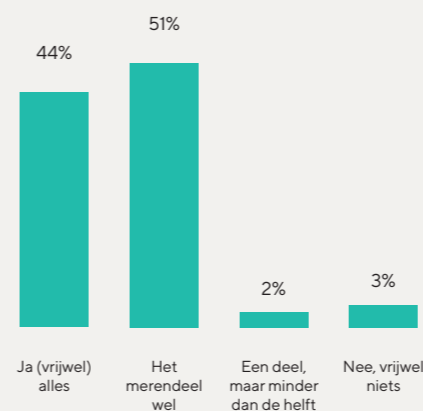
Veruit de meeste overheidsinstellingen bevinden zich ofwel in de verkennings- en planvormingsfase (35%) of in de oriëntatiefase (31%). Dit terwijl slechts 20% daadwerkelijk bezig is met de invoering en 11% de invoering heeft afgerond.

Veel overheidsinstanties geven aan dat ‘het toepassen van technologieën die dienstverlening op maat mogelijk maakt’ een belangrijk strategisch aandachtspunt is. Het toepassen van technologie staat dus wel degelijk op de agenda.

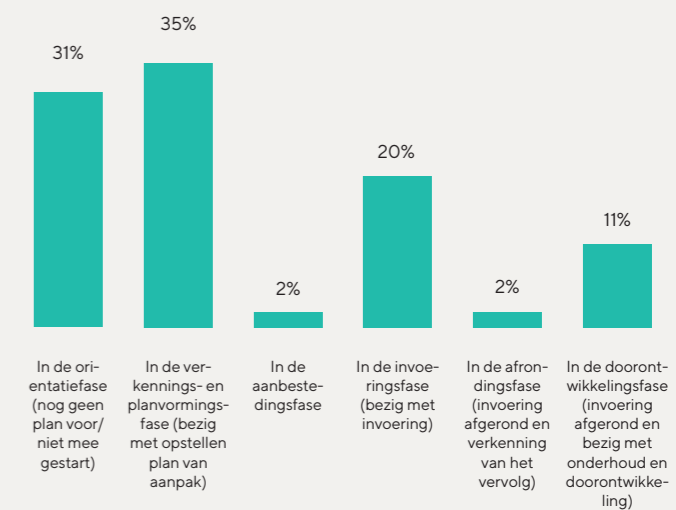
Welke van de volgende technologieën kunnen volgens u een belangrijke bijdrage leveren aan dienstverlening met menselijke maat?



Zijn bestanden en informatie in uw organisatie grotendeels digitaal opgeslagen en toegankelijk?



Wat is de stand van zaken binnen uw organisatie als het gaat om het toepassen van technologie voor het realiseren van de menselijke maat?



De 5 belangrijkste conclusies en adviezen

De afgelopen tijd is er veel aandacht geweest voor de tevredenheid van burgers over de dienstverlening van de overheid. Overheden en andere publieke organisaties zouden de menselijke maat uit het oog verloren zijn.

1

Grootste algemene uitdaging: het vertrouwen

Het vertrouwen tussen burger en overheid is dan ook de grootste algemene uitdaging waar Nederlandse overheidsinstanties op dit moment voor staan. De op één na grootste uitdaging is de dienstverlening aan de burger en ondernemer. Het is daarmee niet verrassend dat 40% van de overheidsorganisaties nog niet is waar ze willen zijn op het gebied van persoonlijke en efficiënte dienstverlening.

Advies 1: Menselijkheid in de vorm van persoonlijke hulp en goed luisteren is een belangrijke stap voor het herstellen van het vertrouwen tussen burgers en de overheid. Dienstverlening met menselijke maat dus. Richt je dienstverlening dus zo in dat menselijke interventies op elk moment in de reis mogelijk zijn.

2

Een kleine 7 met zichtbaar ruimte voor verbetering

De toegankelijkheid tot de dienstverlening van overheidsinstanties is ook niet altijd eenvoudig voor burgers en bedrijven. Dit ligt met name aan de complexe wetgeving en het feit dat de kennis van uitvoeringsprofessionals (nog) onvoldoende wordt benut.

Hoe beoordelen overheidsinstellingen zichzelf?

- > Overheidsinstellingen geven zichzelf een kleine **7** voor kennis van zaken
- > Overheidsinstellingen geven zichzelf een **6,5** voor de helpende hand richting burgers/ ondernemers
- > Overheidsinstellingen geven zichzelf een magere **6** voor hun reactiesnelheid

Er is duidelijk nog werk aan de winkel. Dit beeld wordt gedeeld door zowel burgers en bedrijven als ambtenaren binnen de overheidsinstanties zelf. Er is een gedeelde noodzaak voor verbetering. Er dient dus gekeken te worden naar oplossingen waarmee de menselijke maat binnen de dienstverlening hersteld kan worden.

Advies 2: Geef medewerkers de ruimte en mogelijkheden om maximale waarde toe te voegen aan de klantreis, vooral als de situatie van de klant om persoonlijke aandacht vraagt.

3

Verschuiving gaande naar een agile manier van werken

Uit het onderzoek blijkt dat er binnen enkele overheidsorganisaties een verschuiving gaande is naar een *agile manier van werken*. De term agile betekent letterlijk wendbaar, behendig of lenig. Door deze manier van werken kunnen organisaties sneller en flexibeler reageren op vragen die buiten de standaardprocedures vallen. Dit komt de menselijke maat ten goede.

Advies 3: Breng nieuwe dienstverleningsprocessen meteen naar de praktijk. Leer van de ervaringen van medewerkers en klanten en blijf continu verbeteren met behulp van continue feedback.

4

Digitalisering en transparantie

De overheid heeft de afgelopen jaren een flinke vooruitgang geboekt op het gebied van digitalisering. Het digitaliseren van informatie en documentatie is hier een mooi voorbeeld van. Ook de resultaten bij IT landschap in ontwikkeling bekrachtigen deze vooruitgang. Het accent ligt daarbij echter vooral op de digitalisering van transacties, waarbij overheidsorganisaties vaak dezelfde oplossingen ontwikkelen en digitale kopieën produceren.

De kwaliteit van dienstverlening verbetert niet wezenlijk en draagt onvoldoende bij aan het realiseren van uitkomsten. Denk bijvoorbeeld aan het gemak om gegevens maar eenmalig te hoeven aanleveren, snelle afhandeling van vragen en het inzichtelijk maken van besluitvorming. Transparantie gaat over het laten zien wat er met data van burgers en bedrijven gebeurt. Zo blijft digitalisering voor iedereen begrijpelijk, worden er minder fouten gemaakt, ontstaan er meer mogelijkheden om goede besluiten te maken én komt er meer tijd vrij voor menselijke maat. Een mooie, solide basis op weg naar een overheid met aandacht voor ieder individu.

Advies 4: Zorg dat beleid en besluiten gedurende de klantreis traceerbaar zijn. Dit is niet alleen van belang vanuit compliance. Transparantie is ook de basis voor vertrouwen tussen burger en overheid.

5

Technologie versus dienstverlening met menselijke maat

Technologie wordt nog onvoldoende ingezet voor het realiseren van de menselijke maat. De meeste overheidsinstanties bevinden zich op dit vlak nog in de oriënterende of verkennende fase. 55% van de respondenten gaf aan gebruik te willen maken van casemanagement technologie. Dit is een uitstekende manier om dienstverlening aan de klanten te personaliseren. Het antwoord op de klantvraag staat hierbij immers centraal.

Advies 5: Zet technologie in als een verlengstuk voor medewerkers. Dit realiseren vraagt om technologie die de dynamiek van de klantreis omarmd. Maak menselijke interventies mogelijk op elk moment in de klantreis. Alleen dan snijdt het mes aan twee kanten. En wordt kennis en expertise van medewerkers optimaal benut en voelen klanten zich echt persoonlijk geholpen.



Een persoonlijke en efficiënte overheid

Wij helpen organisaties hun klanten écht persoonlijk te helpen. De wereld van vandaag eist van organisaties om zich te organiseren rondom de klant. Alle aandacht gaat uit naar customer experience en engagement. En dat is ook terecht. Sinds 1995 helpen wij organisaties met het optimaliseren van de customer experience, het creëren van een efficiënte organisatie en het op orde brengen van risk & compliance. Dit doen we met onze unieke oplossingen, waarvoor we technologie, (markt) expertise en aanpak combineren. Op deze manier kunnen we jouw organisatie in zeer korte tijd de waarde laten ervaren van snelle, makkelijke en persoonlijke dienstverlening

We werken onder ander voor de Rijksdienst voor Ondernemend Nederland (RVO), de Nederlandse Voedsel en Warenautoriteit (NVWA), Dienst Uitvoering Onderwijs (DUO), Gemeente Tilburg en meer overheidsorganisaties.

Kijk voor een overzicht van onze klanten en behaalde resultaten onze website:

www.blueriq.com/klanten

Trots op onze samenwerking met onder andere:



Ministerie van Defensie



Dienst ICT Uitvoering
Ministerie van Economische Zaken



Dienst Uitvoering Onderwijs
Ministerie van Onderwijs, Cultuur en
Wetenschap



Justitiële Informatiedienst
Ministerie van Justitie en Veiligheid



Nederlandse Voedsel- en
Warenautoriteit
Ministerie van Landbouw,
Natuur en Voedselkwaliteit



Rijksdienst voor Ondernemend
Nederland



Ministerie van Sociale Zaken en
Werkgelegenheid



GEMEENTE TILBURG

Hoe kunnen we je helpen?

Heb je naar aanleiding van dit trendrapport vragen of wil je een persoonlijke toelichting op onze behaalde resultaten bij andere grote overheidsinstanties? Neem contact op met Frits van Endhoven, relatiemanager overheid, via **06 46 09 37 22** of f.van.endhoven@blueriq.com.



blueriq



De Gruyter Fabriek
Veemarktkade 8
(ingang K, kantoor 7120)
5222 AE 's Hertogenbosch

info@blueriq.com
+31 73 64504460