

8 GROEIRICHTINGEN

Toekomst van dienstverleningsconcepten

JULI 2022

Colofon

Het in kaart brengen van context en toekomst proberen we zo zorgvuldig en volledig mogelijk te doen. We kunnen echter geen garantie geven dat we alles in ons trendonderzoek meenemen daarvoor zijn context en toekomst te complex. Dit verslag is een momentopname van de toekomst zoals wij die nu waarnemen. Wanneer er zich nieuwe impactvolle events voordoen, kan de inhoud van dit verslag op onderdelen niet meer relevant zijn. U mag teksten uit dit verslag hergebruiken wanneer u daarbij een verwijzing maakt naar dit verslag, 'Toekomst van dienstverleningsconcepten, freshmark, 2022'.

Mark Schipper

Met dank aan Mara van Koutrik, Ester Baauw, Johan Posseth, Felix van der Velde, Harm de Jong en Emma Stoger.

Amsterdam, juli 2022

freshmark is een creatief adviesbureau voor trendonderzoek en trendactivatie. Het helpt organisaties met het anticiperen op morgen. Het verzorgt trendpresentaties, trendactivatie workshops en trendonderzoek op maat. www.freshmark.nl

INHOUD

1. Voorwoord	04
2. Executive summary	05
3. Zes maatschappelijke trends	07
4. Visieverhaal	14
5. Eindresultaat; acht groeirichtingen	17
6. Deskresearch	28
7. Interviews met professionals	32
8. Interviews met jongeren	37
9. Expert interviews	42
10. Inspiratie uit het buitenland	47
11. Toekomstscenario's	51
12. Bijlagen	58
Achtergronden interne experts	
Samenvatting interviews met jongeren	
Samenvatting expert interviews	
Trend solution fit, trendactivatie workshop	
Literatuurlijst	

Voorwoord

Met groot genoegen presenteren we u de resultaten van ons trendonderzoek 'Toekomst van dienstverleningsconcepten'. Dit trendonderzoek maakt deel uit van het programma de Staat van de Uitvoering. De Staat van de Uitvoering wordt uitgevoerd in opdracht van het ministerie van BZK. Het is een deelproject van Werk aan Uitvoering. De coördinatie van de Staat van de Uitvoering is in handen van ICTU, de onafhankelijke advies- en projectenorganisatie van de overheid. ICTU is tevens opdrachtgever van dit trendonderzoek.

Centraal vertrekpunt voor dit trendonderzoek en ook al onze andere trendonderzoeken, zijn de zes maatschappelijke trends waar wij dagelijks mee werken. Deze worden in het hoofdstuk 'Trends' beschreven. We voeden deze trends op wekelijkse basis met nieuwe verse trendsignalen want een trend is dynamisch en transformeert door de tijd net zolang totdat er een omslag komt. De zes trends zijn ons kompas op de veranderende maatschappij. We hebben onderzocht wat de impact is van deze trends op de toekomst van dienstverleningsconcepten. Naast deze trends hebben we nog zes aanvullende bronnen gebruikt die ons hebben geholpen om tot acht groeirichtingen te komen voor dienstverleningsconcepten. Deze bronnen zijn deskresearch, interviews met professionals, interviews met jongeren, trendactivatie workshop, externe expert interviews en buitenlandse inspiratie op dienstverlening.

De groeirichtingen geven een duidelijke, realiseerbare en gewenste richting aan voor het verbeteren van dienstverlening door de overheid. Op basis van onze jarenlange trendonderzoekservaring weten we dat de manier waarop toekomst ontstaat een combinatie is van toeval, noodzaak en wensen. In het Engels worden hiervoor de woorden 'serendipity', 'sense of urgency' en 'synchronicity' gebruikt. In onze aanpak kijken we vooral naar synchronicity, de gelijktijdigheid van mensenwensen. Het verleden leert ons dat wanneer genoeg mensen hetzelfde wensen, willen en kunnen verbeelden, dat het dan ook vaak werkelijkheid wordt. We willen er tot slot nadrukkelijk op wijzen dat bij trendonderzoek wij geloven in de mogelijkheden van verandering en dat de praktijk maakt dat niet alles wat gewenst is ook gaat gebeuren.

We wensen u veel leesplezier toe!

Met vriendelijke groet, Mara van Koutrik en Mark Schipper

Amsterdam, juli 2022

Executive summary

In het trendonderzoek 'Toekomst van dienstverleningsconcepten' staan de volgende drie toekomstvragen centraal:

- *'Hoe willen burgers en bedrijven met de overheid communiceren/interactie hebben in 2030?'*
- *'Hoe zorg je voor toegankelijkheid en kwaliteit in dienstverlening in 2030?'*
- *'Hoe verandert de rol van uitvoeringsorganisaties in 2030?'*

Aan de hand van deze vragen zijn we op zoek gegaan naar wat de kwaliteit van dienstverlening in de toekomst gaat bepalen. Daaruit zijn als eindresultaat acht groeirichtingen gekomen die samen het pad aangeven naar een realiseerbare, gewenste en toekomstbestendige dienstverlening door de overheid. Deze acht zijn:

1) Fast en Slow service aanbieden. Richt de dienstverlening explicieter in voor twee groepen burgers. De burger die snelle digitale service wenst en de burger die rustige en persoonlijke service wenst.

2) Integreer marktinitiatieven en burgercollectieven. Eerlijk zijn over wat je als overheid kunt uitvoeren. Vaker marktpartijen en burgercollectieven betrekken in de uitvoering. Innovatie kan hierdoor versnellen. Goede kwaliteitscontrole door de overheid is hierbij essentieel.

3) De contactmedewerker staat bovenaan. De ambtenaren die in direct contact met de burger staan, zijn het visitekaartje van de overheid. Zorg dat ze zich zo ook kunnen voelen. Bied netwerksturing en zelfregie aan. Zorg voor betere begeleiding en beloning.

4) Meer open, eerlijk en dichtbij werken. Eerlijke dienstverlening gaat voor goede dienstverlening. Hiervoor zal de dienstverlening meer open en dichtbij georganiseerd mogen worden. Meer uitproberen en daarbij fouten durven maken en nee durven zeggen.

5) De overheid dat zijn we samen. Vergroot het bewustzijn dat 'de overheid' van ons allemaal is en dat burgers ook een plicht hebben om mee te werken aan goede kwaliteit van dienstverlening. Dit kan via burgerraden die actief meewerken aan het verbeteren van dienstverlening.

6) Eenheid in vormgeving helpt de inhoud. Goede vormgeving helpt het doel en de bedoeling van dienstverlening. De burger ziet één overheid en wil dit graag terugzien in de dienstverlening. Eenheid in vormgeving helpt hierbij. Maak de dienstverlening makkelijker en leuker.




7) Werk nationaal met één arbeidspool. Om de huidige kwantitatieve en kwalitatieve arbeidstekorten aan te pakken, kan er beter met één arbeidspool gewerkt worden. Dit kan de aantrekkelijkheid voor jongeren om bij de overheid te werken vergroten en het verhoogt ook het gemiddelde niveau van dienstverlening van alle uitvoeringsorganisaties.

8) Meer dienstverlening vanuit preventie. Meer doen aan vroegsignalering loont om tijdig dienstverlening aan te kunnen bieden. Het voorkomt teveel werken vanuit de waan van de dag. Ook vaker met burgers een update gesprek aangaan en zorgen dat jongeren leren communiceren met de overheid voordat ze hun eerste ervaring hebben.

Op de volgende pagina zijn in een samenvattende trendkaart de acht groeirichtingen aangegeven en hun samenhang met de zes trends. In het midden staan focus onderwerpen die zijn meegenomen in dit trendonderzoek.

Trendkaart dienstverleningsconcepten



-  Focus onderzoeksonderwerpen
-  Zes maatschappelijke trends
-  Groeirichtingen



Trends

Deze trends vormen de basis en het vertrekpunt van het trendonderzoek

Zes maatschappelijke trends

Sinds 2015 voert frehsmark continue trendonderzoek uit. Dagelijks verzamelen we trendsignalen en ontwikkelingen die ons meer vertellen over de toekomst van Nederland. Middels een clustering techniek brengen we gelijksoortige trendsignalen en ontwikkelingen samen in één trend. Een trend vertelt een specifiek verhaal over de toekomst. Het vertelt ons hoe daarin onze waarden en behoeften veranderen, welke fricties er opkomen maar ook welke groeirichtingen de trend biedt. We werken momenteel met zes grote maatschappelijke trends, ook wel megatrends genoemd. Deze trends zijn voor al onze trendonderzoeken voor klanten het vertrekpunt. Dat komt omdat ze universeel zijn en op alle bedrijven en overheidsinstellingen in ons land een impact hebben. Bij elk trendonderzoek voor klanten kijken we daarom aan de hand van geformuleerde toekomstvragen hoe die impact er uit kan gaan zien. Elke megatrend heeft een andere impact en de dynamiek zit in te onderzoeken hoe de zes trends samen interacteren en impact hebben op ons leven in de toekomst. Dat hebben we ook gedaan voor dit trendonderzoek 'Toekomst van dienstverleningsconcepten'. Het is belangrijk dat u eerst leest wat de zes trends inhouden want ze zijn het vertrekpunt geweest voor dit trendonderzoek en de groeirichtingen die we als resultaat presenteren. Bijgaand worden de zes trends kort beschreven, wat ze inhouden en wat de vooruitzichten zijn.

Polariserend Leven

Deze megatrend gaat over de kloof die groeit in de maatschappij tussen verschillende groepen burgers. De groei in onze maatschappij zit steeds meer op de flanken en er is minder wat ons met elkaar verbindt. Ook zien we dat er steeds minder interesse is in compromissen en matiging. Het grijze midden lonkt niet meer, wit en zwart zijn in de mode. Ieder zijn eigen groep.

Bij verschillende onderwerpen zit de groei in de uitersten en loopt het midden leeg. Dit gaat bijvoorbeeld op voor: De Randstad versus de randen van Nederland, laag- versus hoogopgeleid en jong versus oud. In het retail landschap zijn Action en Bijenkorf de succesvolle uitersten versus HEMA en Blokker in het moeilijke midden. De verzekeraar Promovendum adverteert met zorgverzekeringen voor hoger opgeleiden. Omroep Zwart en Ongehoord Nederland zijn de enige twee nieuwe publieke omroepen die in januari 2022 tot het publieke bestel zijn toegetreden. Twee omroepen die inhoudelijk lijnrecht tegenover elkaar staan. Omroep Zwart staat voor inclusiviteit en Ongehoord Nederland voor identiteit. In de politiek zie je ook dezelfde tweedeling ontstaan met nieuwe partijen die voor identiteit staan of voor inclusiviteit. De traditionele middenpartijen hebben het zwaar.

Hieruit zou de conclusie getrokken kunnen worden dat we steeds meer op zoek zijn naar 'ons soort mensen'. Ook onder jongeren zie je deze ontwikkeling. De trend van 'extreme identiteitsbewegingen' maar ook die van 'extreme solidariteitsbewegingen' winnen beiden aan populariteit. Neemt niet weg dat er nog genoeg initiatieven genomen worden die wel in het midden zitten, de zogenoemde 'verbindings- en bruginitiatieven'. Deze hebben tot doel het bij elkaar brengen van mensen ondanks hun onderlinge verschillen. Een goed voorbeeld hiervan is het aanbieden van gratis bijles door Albert Heijn aan haar vakkenvullers in een tijd dat het schaduwonderwijs, het private onderwijs, groeit ten koste van de kwaliteit van publieke onderwijs.

De belangrijke waarden en behoeften die bij deze trend horen zijn: erkenning, trots en identiteit. De groei van 'polariserend leven' kan vergeleken worden met het oprekken van een elastiek. Uiteindelijk zit er een maximale rek aan polarisatie en in het ergste geval kan het elastiek scheuren met serieuze revoluties tot gevolg. Doordat de flanken vollopen ontstaat er steeds meer ruimte in het midden; een midden dat uitnodigt om gebruikt te worden. Er is een groeiende behoefte aan een middengeluid; een brugfunctie. Het elastiek hoeft niet te scheuren en er kan zelfs een verrassend zachte landing komen. Het vraagt wel om betere herverdeling van voorzieningen in de maatschappij. Polariserend leven is niet per definitie negatief want een zekere mate van polarisatie is nodig voor een maatschappij. Juist uit de flanken komen vaker nieuwe initiatieven die een maatschappij vooruithelpen en een herdefiniëring van het midden geven. Het midden zelf is vaker statisch ingesteld, te veel op de status quo. Het heeft de flanken nodig om zich te blijven ontwikkelen.



Feminisering

De maatschappij wordt feminiezer, de hoogopgeleide is steeds vaker een vrouw en de leidinggevende zal in de toekomst steeds vaker een vrouw zijn. Daardoor worden de feminieze waarden in onze maatschappij dominanter. Het gaat bij deze megatrend niet alleen over #MeToo of salarisverschillen tussen mannen en vrouwen. Kijk dieper en ontdek dat deze trend ook gaat over nieuwe designvormen in architectuur en andere gebruiksvoorwerpen. Een mooi voorbeeld hiervan is het werk van de, helaas te vroeg overleden, Brits/Irakese architecte Zaha Hadid. We gaan met deze trend vaker inclusieve verbindingen zoeken tussen mensen en niemand meer uitsluiten. Ook gaat het hierover warmere, huiselijkere en zachtere vormen, we zoeken meer de pure belevenis. Meer transparantie hoort ook bij deze trend; what you see is what you get. Evenals meer experience design; we laten de uitkomst open. In zijn geheel zorgt deze trend voor meer bottom-up initiatieven en nieuwe manieren van communiceren. Een goed voorbeeld hiervan is de enorme opkomst van het gebruik van beeldtaal. Denk aan de feminieze waarden maar verlies tegelijkertijd de masculieze waarden niet uit het oog. Belangrijke waarden die bij deze trend horen zijn: kwaliteit, intuïtie, lange termijn en netwerk. Met als tegenovergestelde de masculieze waarden: kwantiteit, ratio, korte termijn en hiërarchie.

De 21e eeuw is niet alleen de eeuw van China maar ook de eeuw van de vrouw. De sterke opkomst van feminieze waarden krijgt nog te weinig aandacht in de media. China trekt meer de schijnwerpers. Meer aandacht gaat uit naar het hard power play tussen USA en China. Ook

beïnvloed Rusland met de oorlog in Oekraïne de balans tussen masculiene en feminiene waarden. Rusland probeert de masculiene waarden weer leidend te maken. De vraag is of dit lukt of dat de opkomst van feminiene waarden al zo sterk verankerd is in westerse maatschappij dat die niet meer te stuiten is. Wat staat er op de rol wanneer de trend feminisering groter wordt? Op de korte termijn zal de hoogopgeleide steeds vaker een vrouw zijn. Op de langere termijn zullen leidinggevende posities steeds meer ingenomen worden door vrouwen en zullen mannen meer de feminiene waarden gaan omarmen. Onze maatschappij wordt zachter, intuïtiever en inclusiever. Dat zal niet zonder weerstand gaan. Het merendeel van de mannen in de westerse wereld zullen meebewegen met de trend feminisering, het gaat langzaam en vaak onbewust. Toch zullen er ook meer groepen mannen komen die de strijd aangaan tegen de groeiende invloed van feminiene waarden in de maatschappij.



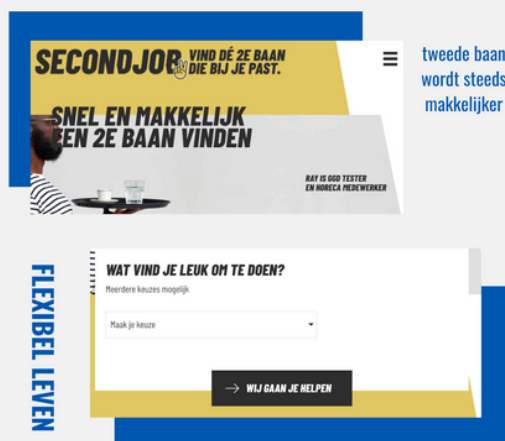
Flexibel Leven

Deze megatrend gaat over de impact van digitalisering op ons leven. Ons leven gaat steeds sneller dankzij het medium internet dat krap dertig jaar geleden in ons leven kwam. Het is ons dashboard op de wereld. 24/7 kunnen we alles doen wat we willen, waar we dat willen en met wie we het willen. Dankzij het internet is er een sterke groei gekomen van: flexwerken, personalisering, globalisering, deeleconomie, digitaal betalen en meer vermenging van privé en zakelijk leven. Tegelijkertijd wensen we ook rust en een zekere mindfulness om het snelle leven te kunnen bijbenen. Het online en offline leven vloeien steeds meer in elkaar over. Werkplek wordt ook woonplek en de online wereld verplaatst zich naar de straat met virtual en augmented reality. Belangrijke waarden die bij deze trend horen zijn: vrijheid, ontzorging, persoonlijke ontwikkeling en rust.

De versnelling die het internet ons gebracht heeft zal alleen maar doorgaan. De mens zal zijn natuurlijke fysieke grenzen steeds meer tegenkomen en noodgedwongen steun nodig hebben van nieuwe technologie. Deze komt in de vorm van Artificial Intelligence, denk aan de spraakbots zoals Alexa van Google maar ook in de vorm van het Internet of Things. We zullen meer smart homes, smart offices en smart mobility krijgen. Tech neemt veel van ons over en zal ons leven steeds meer bepalen. Flexibel Leven zal zich door ontwikkelen tot Vloeibaar Leven waarin we min of meer versmelten met de digitalisering, ook wel bekend als technologische singularity.

'Ready Player One', de film van Steven Spielberg uit 2018, laat zien hoe ons leven eruit ziet wanneer we 90% van onze tijd online doorbrengen. Ook wordt duidelijk in beeld gebracht waarom dit gebeurt. Het online leven is een verslavend leven; je kunt er alles zijn wat je wilt zijn, je kunt in door centrale overheden en grote bedrijven. De lokale verbanden tussen burgers en bedrijven worden belangrijker en deze kunnen heel duurzaam zijn, zoals bijvoorbeeld ouderen die gaan samenwonen. Verder zullen we ook steeds vaker andere gelegenhedenverbanden gaan zien

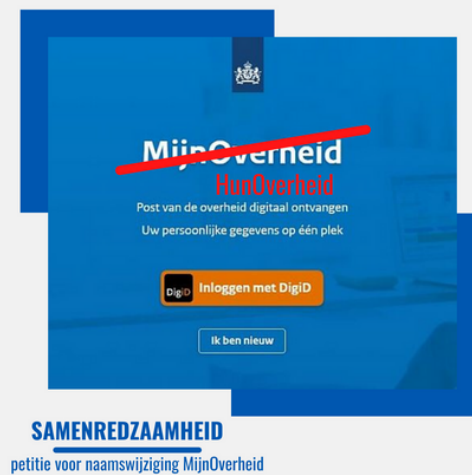
een roes leven en in een soort life game terechtkomen. Omdat we steeds minder aandacht besteden aan het offline leven zal dit leven ook steeds minder betekenis voor ons krijgen. We raken los van de echte wereld en kunnen het echte steeds moeilijker onderscheiden van het onechte. In de film ziet het offline leven er ook troosteloos uit, mensen leven in gestapelde stacaravans, tuinen en huizen worden nauwelijks onderhouden. De verleiding om meer online te gaan zal alleen maar toenemen en we zullen steeds meer tijd digitaal gaan doorbrengen.



Samenredzaamheid

Deze megatrend gaat over de groei van de derde machtsfactor in onze maatschappij. Naast de machtsfactoren overheid en het bedrijfsleven, gaat het hier om zelfsturende collectieven van verschillende groepen mensen voor wie het individualisme te veel is doorgeschooten. Tegelijkertijd zijn er maar weinig instanties die zij nog vertrouwen en dat geldt voor zowel bedrijven als overheidsinstellingen. Veel grote merken hebben hun macht misbruikt of zijn hun beloftes niet nagekomen met als gevolg dat verschillende groepen mensen elkaar zijn gaan opzoeken. Samen geven zij met veel energie en enthousiasme, vorm aan een beweging die zorgt voor 'samenredzaamheid'. Consument wordt producent, prosumer. Er wordt gebruik gemaakt van platforms om elkaar slimmer te bereiken. Denk hierbij aan: energiecollectieven, buurtinitiatieven, broodfondsen, schoonmaakacties, crowdfunding en buurtwachten. Op politiek vlak zie je samenredzaamheid terug in de opkomst van de Gele Hesjes, Viruswaarheid, Extinction Rebellion en Urgenda. In onze huidige samenleving nemen dit soort initiatieven een steeds prominentere rol in. Samen sterker staan, van onderop georganiseerd, meer bewonersbedrijven naast de overheid en commerciële bedrijven. Belangrijke waarden en behoeften die bij deze trend horen zijn: coöperatief, wantrouwen, veiligheid en kleine solidariteit.

Onze huidige welvaart en welzijn zijn gebouwd op basis van een vertrouwensmaatschappij, in het Engels 'high trust societies'. Dit is vooral in de eerste decennia na WOII tot stand gekomen en is vormgegeven door een sterke sociale overheid en grote bedrijven. Door de toenemende groei van individualisering, een kleinere overheid en globalisering, zijn we elkaar steeds meer de maat gaan nemen. Onze maatschappij ontwikkelt zich in de richting van een contractmaatschappij. We zijn van een maatschappij die gebaseerd is op solidariteit en vertrouwen, aan het overlopen naar een maatschappij waar we in kleine verbanden denken, de kleine bekende groep vertrouwen en daarbuiten meer contractueel met andere partijen omgaan. De opkomst en de enorme groei van het aantal afgesloten rechtsbijstandverzekeringen is hier een duidelijke indicatie van. We hebben minder vertrouwen in de redelijkheid en billijkheid van anderen en zijn dan ook niet meer genegen iedereen maar op voorhand te geloven. Een soort van juridisering van de samenleving die is komen overwaaien uit de Verenigde Staten. De maatschappij zal minder gedomineerd worden tussen mensen met dezelfde wensen. Ook in de politiek zal er vaker 'gestemd' gaan worden via gelegenheidsverbanden. Dit zal een nieuwe vorm geven aan de inrichting en het besturen van Nederland en andere Westerse landen.



Robotisering

Deze megatrend gaat over de toenemende mechanisering van onze maatschappij. Het gaat dan zowel over robots waar we ons een beeld van kunnen vormen maar ook om robots waar we ons nu moeilijk een voorstelling van kunnen maken. Binnen de eerste categorie kun je denken aan bijvoorbeeld zorgrobots, hotelreceptierobots maar ook aan een exoskelet. Binnen de tweede categorie gaat het om robots die, dankzij de technologie van Internet of Things (IoT), een nuttige functie kunnen vervullen in onze leefomgeving. De robottechnologie gaat ons leven beheersen en sturen en houdt ons dagelijks gezelschap. Het heeft per slot van rekening al een prominente plaats ingenomen in ons leven, denk aan je smartphone, 3D printers en drones. Robotisering kan ons ontzorgen en gaat ons leven gemakkelijker maken. Door robotisering zullen veel banen verdwijnen maar er zullen ook weer nieuwe banen ontstaan. Op den duur zullen robots veel minder op robots gaan lijken en ook hun technologie zal beter afgestemd gaan worden op onze emoties, mood recognition. Belangrijke waarden en behoeften die bij deze trend horen zijn: comfort, persoonlijk maatwerk en zelfstandigheid.

Het grootschalig proces van dehumanisering in onze maatschappij is reeds in gang gezet. Dit betekent dat de menselijke rol in de maatschappij steeds kleiner wordt en dat deze in toenemende mate door robots zal worden overgenomen. Wat gaat er met de mens gebeuren? Vast staat dat de essentiële waarde van de mens om de maatschappij draaiende te houden ook zal afnemen. Robots nemen het over en de mens kan zich daardoor op andere zaken gaan richten om zo zijn waarde en zingeving te kunnen behouden. Vooralsnog blijven mensen het waarderen wanneer ze door andere mensen geholpen worden maar het gemak, de foutloze hulp en de snelheid die robots kunnen bieden, zullen het steeds meer gaan winnen van de menselijke krachten. Het idee van een basisinkomen is er mede op gestoeld om iedereen een menswaardig bestaan te geven in een wereld waar steeds meer mensen tot de zogenaamde nutteloze klasse gaan behoren. Een opkomende klasse van mensen die niet kunnen concurreren met robots. De kracht van robotisering is dat verschillende diensten door robotisering op een neutrale en veilige wijze worden aangeboden waardoor het voor meer mensen aanvaardbaar wordt om eraan mee te werken of om het te kopen. Je stapt bijvoorbeeld eerder in een zelfrijdende taxi dan in een taxi met een chauffeur die je niet sympathiek vindt.

Tot slot past het binnen de singulaire gedachte dat mens en robot uiteindelijk gaan samensmelten. Technologische singulariteit is een hypothetische toekomstvisie die voorspelt dat kunstmatige intelligentie zichzelf zal blijven verbeteren en daardoor meer invloed krijgt op de richting waarin de maatschappij zich beweegt dan de mens zelf.



Circulaire Economie

Deze megatrend gaat over meer betekenis geven aan wat je doet, hoe je consumeert, welke impact dit heeft op de wereld en hoe duurzaam je relaties met anderen zijn. De natuur dwingt ons om het anders, rustiger en meer in samenhang met de natuur te gaan doen. We moeten afkicken van het lineaire leven en meer inzetten op het circulaire leven. We gaan vaker de grenzen aan groei ontdekken. Er zullen meer klimaat lockdowns komen. Groei op zichzelf wordt niet meer als zaligmakend en bepalend gezien. We gaan vaker hergebruiken, herstellen en herontdekken van wat allemaal mogelijk is. Hierbinnen gaat het om bijvoorbeeld het faciliteren van een tweedehands markt; producten niet weggooien maar opnieuw gebruiken in welke vorm dan ook. Samenwerken staat bij deze trend centraal. Meer delen van zaken om daarmee verspilling te minimaliseren. In de zorg betekent dit meer investeren in preventie. Het betekent ook meer in contact staan met de natuur en het vaker gebruiken van afvalstoffen als nieuwe grondstoffen. Belangrijke waarden die bij deze trend horen zijn: natuurlijk, verantwoordelijk en samenwerken. Circulaire economie zal steeds belangrijker gaan worden in onze maatschappij. De kleinschalige aanpak wordt grootschalig. Er zal steeds meer gekeken worden naar en rekening gehouden worden met de echte prijs van producten en diensten, ook bekend onder de naam impact economie. Producten en diensten uit de lineaire economie zullen steeds duurder worden om uiteindelijk bijna geheel te verdwijnen uit onze maatschappij. Er blijft dan een volledig circulaire economie over. Hierin wordt meer kleinschalig en lokaal geproduceerd. Grondstoffen worden verantwoord gebruikt. Eindproducten zullen vaker een grondstoffenpaspoort krijgen zodat wanneer producten aan het eind van hun levenscyclus zijn, de daarin verwerkte grondstoffen sneller en beter een nieuwe bestemming kunnen krijgen in nieuwe producten. Tot slot gaan urban farming en urban mining belangrijker worden. Urban mining is het delven van grondstoffen uit afval van de stedelijke gebieden.





Visieverhaal

Dit visieverhaal is het resultaat van de trendactivatie workshop die voor de makers van overheidssdienstverlening gegeven is

Visieverhaal

De dienstverlening van de toekomst is open, inclusief en empathisch. Het initiatief voor contact komt vaker vanuit burgers en bedrijven waardoor meer maatwerk geleverd kan worden. Burgers zijn ook beter in staat om zelf sturing te geven aan het dienstverleningsproces zodat ze die beter op hun actuele behoeften kunnen afstemmen. Fysieke locaties bestaan nog steeds en de sfeer zal huiselijker en toegankelijker zijn zodat burgers zich er meer op hun gemak voelen. Bij fysieke dienstverlening zal er één aanspreekpunt zijn voor alle uitvoeringsorganisaties. In stedelijke gebieden is de locatie op een aantrekkelijke plaats gesitueerd als een soort winkel die op alle dagen open is. Hier kunnen burgers direct terecht en geholpen worden. In de landelijke gebieden zal een soort SRV wagen continue rondrijden die op een vergelijkbare wijze toegankelijke dienstverlening vanuit een één loketgedachte aanbiedt. Daarnaast zal de online dienstverlening nog rijker en verfijnder gaan worden. Zo zal er vaker gebruik gemaakt gaan worden van de metaverse, waarbij je in de virtuele wereld van overheidsdienstverlening komt met hulp van een VR bril. Kenmerkend voor de dienstverlening van de toekomst is ook dat die altijd open is, dus ook in de weekenden en in de avonden. Dit is mogelijk omdat dienstverlening ook door robots wordt geleverd. De belangrijkste en beste ambtenaren werken vooraan, in de front-office in direct contact met de burger.

Deze contactmedewerkers hebben extra competenties ontwikkeld op gastvrijheid, openheid en meedenkend vermogen. De gesprekken zullen menselijker zijn en minder zakelijk. De overheid zal haar dienstverlening meer op preventie gaan inrichten, nog voordat het verkeerd gaat en om meer maatwerk te kunnen leveren. Dus minder vanuit wat de burger niet goed doet of moet doen en meer vanuit vertrouwen en samendoen. In samenwerking met bewonersinitiatieven en bedrijven kan er meer werk gemaakt worden van preventie in dienstverlening. Het gaat om bedrijven zoals supermarkten waar burgers regelmatig komen en die als een soort vertrouwde early warning plek kunnen dienen voor doorverwijzing naar passende dienstverlening. Er zal ook meer variëteit in communicatiekanalen komen, met oog voor inclusiviteit. De burger kan zelf zijn favoriete kanaal kiezen waarin inhoud en vorm het meest prettig en duidelijk samengaan. De vorm waarin dienstverlening aangeboden wordt zal veel kwalitatiever, beeldender en intuïtiever zijn zodat burgers sneller en met meer begrip door het dienstverleningsproces gaan. De één loket aanpak zowel fysiek als online zal voor meer herkenbaarheid van het proces zorgen.

"De vorm waarin dienstverlening aangeboden wordt zal veel kwalitatiever, beeldender en intuïtiever zijn"

Er is meer aansluiting bij social media en in de metaverse worden de interactiemogelijkheden volop benut, waaronder meer gebruik van dynamische infographics die real time dienstverlening op maat weergeven die voor de burger nuttig en noodzakelijk is. Uiteindelijk zullen robots steeds meer handelingen door burgers kunnen overnemen, zodat die nauwelijks nog zelf actief iets hoeven in te vullen, te regelen of aan te vragen. Alles wordt automatisch vastgelegd aan de hand van je online burgerprofiel. Alleen de persoonlijke goedkeuring blijft nog over als taak. Er zal ook een intelligent early warning systeem ingericht zijn die ervoor zorgt dat wanneer iets toch

vastloopt of niet goed gaat, de burger in direct contact komt met de contactmedewerkers van de uitvoeringsorganisaties die ervoor zorgen dat de burger alsnog geholpen wordt. Op deze manier voorkomt de overheid dat burgers ongewenst vastlopen en zich achtergesteld gaan voelen omdat ze niet meekunnen door hun al dan niet tijdelijke blokkade. Dienstverlening in de toekomst zal vaker automatisch aansluiting zoeken bij de levensgebeurtenissen van burgers en zo herkenbaar en oproepbaar zijn wanneer dat nodig is. Dienstverlening wordt hiermee dynamisch wat de effectiviteit verhoogt. Er zal vaker gebruik gemaakt worden van ervaringsdeskundigen die burgers en bedrijven helpen tijdens de dienstverlening. Daardoor zullen burgers zich meer gehoord en gezien voelen waardoor ze ontvankelijker zullen zijn voor de dienstverlening.

An illustration of a person with dark hair, wearing a blue sweater and grey trousers, talking on a white telephone. The person is holding a white document with black lines representing text. The telephone is on a blue stand. The background is a solid light orange color. A blue rectangular box with white horizontal lines is overlaid on the person's torso, containing the text.

Eindresultaat; acht groeirichtingen

Groeirichtingen voor dienstverleningsconcepten

In dit hoofdstuk wordt het eindresultaat beschreven van het trendonderzoek. Dit zijn acht groeirichtingen die samen het pad aangeven naar een realiseerbare, gewenste en toekomstbestendige dienstverlening door de overheid. Het is de taak van de uitvoeringsorganisaties om aan de acht groeirichtingen gezamenlijk invulling en uitvoering te gaan geven. Het start met het opstellen van een strategisch beleidsplan per afzonderlijke groeirichting. Hierin dient beschreven te worden hoe de acht groeirichtingen gerealiseerd gaan worden, wat daarvoor nodig is en binnen welk tijdspad. Aan de hand van de strategische beleidsplannen zal duidelijk worden wat direct uitvoerbaar is en wat extra aandacht en besluitvorming vraagt vanuit de politiek. Belangrijk om hier te melden is dat de groeirichtingen zeer divers zijn en vragen om een verschillende aanpak en expertise. Bij de opvolging dient gekeken te worden waar de uitvoering en coördinatie ervan het beste plaats kan vinden.

In ons trendonderzoek hebben we ons gericht op de toekomst van dienstverleningsconcepten. Daarvoor hebben we drie toekomstvragen geformuleerd om dit onderwerp breed te kunnen aanvliegen.




- *‘Hoe willen burgers en bedrijven met de overheid communiceren/interactie hebben in 2030?’*
- *‘Hoe zorg je voor toegankelijkheid en kwaliteit in dienstverlening in 2030?’*
- *‘Hoe verandert de rol van uitvoeringsorganisaties in 2030?’*

Aan de hand van deze vragen zijn we aan de slag gegaan met het vinden van groeirichtingen die de overheid kunnen helpen bij het verbeteren van haar dienstverlening. De groeirichtingen zijn het resultaat van ons onderzoek gebaseerd op zeven bronnen. Dit zijn de impact van zes maatschappelijke trends, deskresearch, interviews met professionals, interviews met jongeren, trendactivatie workshop, externe expert interviews en buitenlandse inspiratie op dienstverlening.

Op de volgende pagina zijn in een schematisch overzicht de acht groeirichtingen aangegeven en hun samenhang met de zes trends. In het midden zijn focus onderwerpen aangegeven die zijn meegenomen in dit trendonderzoek.

Trendkaart dienstverleningsconcepten



-  Focus onderzoeksonderwerpen
-  Zes maatschappelijke trends
-  Groeirichtingen

1) Fast en Slow service aanbieden. Door de toenemende digitalisering van dienstverlening wordt het steeds moeilijker om alle burgers van goede dienstverlening te voorzien. Er zijn twee groepen ontstaan die om verschillende dienstverlening vragen. Het overgrote deel van Nederlanders kan zich prima digitaal redden en prefereert een digitale dienstverlening die voor hen snel werkt. Dit noemen we de fast servicegroep. De andere groep, wat kleiner maar nog steeds groot in aantal, komt digitaal onvoldoende mee en noemen we de slow servicegroep. Nodig voor fast service zijn een smart online bedieningsdashboard, één digitaal startloket en regie over eigen data. Belangrijk zijn een goed procesoverzicht. Inzicht in voortgang, status en bevestiging. Dit zal steeds meer in dashboard formats gepresenteerd worden. Bij fast service hoort ook een verantwoord gebruik van Big Data, Artificiële Intelligentie (AI) en Internet of Things (IoT) in ruil voor een beperkte inperking van privacy. Daar is deze groep toe bereid in ruil voor de snelle, persoonlijke en gerichte service. Vooral IoT biedt de fast servicegroep op elke gewenste locatie dienstverlening met hulp van besturing op afstand. Blijft over een substantieel deel van Nederlanders (schatting tussen de 10 en 20 procent) die onvoldoende digitaal meekomen. Deze groep bevat relatief meer 65-plussers en laagopgeleiden maar juist ook burgers die door persoonlijke omstandigheden al dan niet tijdelijk digitaal niet voldoende meekomen. Dat kan iedereen overkomen. Deze groep digibeten heeft slow service nodig. Persoonlijke aandacht en dan direct op het moment dat ze vastlopen dan wel afhaken. Hier is een directe digitale alert functie naar de dienstverlener toe noodzakelijk. Nog beter is een pro-actieve benadering van deze groep waar mogelijk. Voor slow service blijft een fysiek loket noodzakelijk als aanvulling op digitale dienstverlening. Het fysieke loket dient wel ingericht te zijn als een prettige, laagdrempelige en overzichtelijke plek waar de slow servicegroep daadwerkelijk geholpen wordt. Dit gaat over inclusieve dienstverlening, bereiken we iedereen? De trends Flexibel Leven en Robotisering hebben de grootste impact op deze groeirichting.

TRENSIGNAL

ROBOT- OF MENSAMBTENAAR

Robots worden nooit moe, hebben geen pauze nodig, klagen niet en zijn nooit ziek. In de Russische stad Pern worden robots ingezet als ober, excursieleiders en ambtenaar die papieren overhandigd. Voor een echte ambtenaar kost het 15 tot 20 minuten om iemand te ontvangen, voor een robot ambtenaar is dit 11 minuten. De robots zien er al menselijk uit, maar de ontwikkelaars zijn bezig om ze er nog realistischer eruit te laten zien. De robots kunnen ondertussen al een aantal emoties tonen; verdriet, verbazing, blijdschap en boosheid.



TRENSIGNAL

BANKEN

Door de opkomst van het online bankieren verdwijnen banken steeds meer uit het straatbeeld. Zo had de Rabobank voor de coronacrisis nog 335 lokale vestigingen, Na de pandemie waren dit er 146. Vestigingen worden vervangen door kleinere servicepunten, videobellen of door op bezoek te komen.

Om toch bereikbaar te blijven neemt het aantal servicepunten van banken zoals ING en Rabobank toe. Hierbij moet je denken aan een balie in de lokale Bruna of in een bibliotheek. ING verwacht er hiervan in juli 321 te hebben.

Verder worden zaken die voorheen uitsluitend bij een bank moesten gebeuren, nu vaak online gedaan. 90 procent van de hypotheekgesprekken gaat via videobellen. Voor wie dit te lastig is en voor wie naar een filiaal komen geen optie is, bieden ABN en Rabobank de optie om thuis langs te komen. Dan komt een adviseur langs om te helpen met bankzaken.



Click



Call



Face

2) Integreer marktinitiatieven en burgercollectieven. De overheid kan veel maar niet alles. Toegeven dat je als overheid baat hebt bij hulp vanuit de markt en de burger die taken kunnen overnemen en een eerste contactpunt kunnen zijn in het proces van dienstverlening. Bedrijven en burgers nemen al veel langer taken van de overheid uit handen dat is niet nieuw. Nieuw is de expliciete erkenning en er ook naar handelen door de overheid. Postbezorging voor de overheid wordt door commerciële partijen gedaan, dat is inmiddels een no-brainer. Wat kan de markt nog meer overnemen? Paspoort- en rijbewijs aanvragen, callcenter diensten of ontwikkeling van online dashboards voor dienstverlening? Dit is een continue proces en kan ook in omgekeerde richting gaan Maar sta ook stil bij wat burgercollectieven kunnen overnemen? Zoals nu al gebeurt met LVGO (Landelijke Vereniging Gemeenschappelijk wonen van Ouderen) waarbij burgers het bejaardenhuis zelf organiseren. Een ander voorbeeld is het 'Ondernemer Centraal' programma van de gemeente Utrecht waar geselecteerde ondernemers andere collega-ondernemers helpen in dienstverlening op maat vanuit de gemeente. Dit past bij het vaker inzetten van ervaringsdeskundigen als eerste contactpunt bij dienstverlening. Gebruik marktinitiatieven en burgercollectieven om innovatie in dienstverlening sneller op gang te krijgen. Denk ook aan samenwerking met banken die hun fysieke kantoor netwerk afbouwen maar wel fysiek aanwezig willen blijven en daar nieuwe vormen in zoeken samen met andere aanverwante dienstverleners. Dit kan in de vorm van een dienstenwinkel. Grote uitdaging bij deze groeirichting is de kwaliteitsborging door de overheid met daarin oog voor toegankelijkheid, rechtmatigheid en rechtvaardigheid. Kan de overheid de kwaliteit voldoende borgen wanneer andere partijen (delen van) dienstverlening op zich nemen? Bedrijven en burgers helpen dienstverlening door de overheid actief te verbeteren. Andersom kan de overheid in deze groeirichting ook als aanjager fungeren voor bedrijven en burgers. Neem bijvoorbeeld de klets-kassa, voor burgers die om een praatje verlegen zitten. Dit was een initiatief van de overheid en werd gedeeld met de Jumbo. De trend Samenredzaamheid heeft de grootste impact op deze groeirichting.

TRENDSIGNAAL

BEWONERSINITIATIEF

Door de oplopende inflatie worden verzorgingsmiddelen steeds duurder. Voor veel mensen zijn verzorgingsproducten een grote uitgave, terwijl andere mensen soms een deodorant in de kast hebben staan die die niet gebruiken. Hiervoor is het verzorgingsmiddelenhuisje opgezet. Het werkt met hetzelfde concept als een boekenhuisje. Spullen als maandverband, make-up, deodorant of wasmiddel die niet worden gebruikt en anders worden weggegooid, komen in het verzorgingshuisje terecht. De mensen die niet genoeg geld hebben mogen hier wat uit pakken of er een ander product voor ruilen.

Het huisje is een bewonersinitiatief van Mirjam Stichter en haar dochter. Het initiatief wordt onder andere ondersteund door de gemeente Voorburg, Vlietwensen, Vidomes, HMK Medical, Armoedefonds en Geerlings & Bernard.



TRENDSIGNAAL

FIXBRIGADE

De kosten voor energie nemen jaarlijks toe. Mensen met een laag inkomen komen hierdoor in de problemen. Als er meer dan 10% van het inkomen opgaat aan de energierekening, wordt er gesproken van 'energiearmoede'. Daarom helpt de FIXbrigade bewoners in Amsterdam Oost hun huis te isoleren. Mensen met een inkomen tot 140 procent van het sociaal minimum worden gratis geholpen. Hierboven wordt een kleine vergoeding gevraagd.

Het bedrijf voert vooral kleine energiebesparende maatregelen uit, die een groot verschil kunnen maken in energiekosten. Voorbeelden hiervan zijn kisten, tochtstrippen, radiatorfolie, brievenbusborstel, roosters in de vensterbank en ledlampen.



3) De contactmedewerker staat bovenaan. Nog te vaak is dienstverlening door de overheid vanuit beperking ingericht, vasthoudend aan regels, wetten en hiërarchie. Netwerksturing en zelfregie winnen aan populariteit in de maatschappij. Daarbij staat de klant en burger bovenaan de omgekeerde beslispiramide direct gevolgd door werknemers die in direct contact met klanten staan. Bij commerciële organisaties neemt de waardering voor deze werknemers, de contactmedewerkers, toe. Niet alleen in beloning maar ook in het geven van vrijheid en vertrouwen. Dus niet langer vast hiërarchisch werk laten uitvoeren maar case afhankelijk (zeker bij Slow service). De contactmedewerker tools bieden om met oplossingen te kunnen komen in plaats van 'kan niet, mag niet' te moeten verkopen. Om beter aan te sluiten bij de burgerinitiatieven en ondernemersnetwerken mag de overheid zich anders organiseren. Niet langer is vooral het rijk de aangever van ontwikkelingen, maar de maatschappij zelf en de netwerken hierbinnen. Er ontstaat een omgekeerde piramide waarbij de bestaande instituties en taakverdeling aan relevantie inboeten en de overheid zich flexibel organiseert rondom maatschappelijke thema's. Om de rest van de organisatie inclusief de leiding bij het primaire proces van klant en contactmedewerker betrokken te houden is het belangrijk om met regelmaat proceservaringen te delen. Dat kan bijvoorbeeld in de vorm van een film over burgerervaringen in dienstverlening. Het is een extra vorm van didactiek ten behoeve van burgergerichtheid en dienstbaarheid. Het vraagt ook om het duurzaam ontwikkelen van het profiel en de competenties van de contactmedewerker. Er kan een soort ambtelijk vakmanschap ontstaan gericht op leren denken en handelen vanuit burgerperspectief. Daar hoort ook constructieve tegenspraak durven geven bij en de ruimte durven pakken die door leidinggevendenden gegeven wordt. De trend Feminisering heeft de grootste impact op deze groeirichting.

TRENDSIGNAAL

KAN NIET MAG NIET OMBUIGEN NAAR KANSEN

Mbo-deelcertificaten worden steeds vaker uitgedeeld. De certificaten maken het mogelijk voor mbo-studenten om binnen drie maanden aan de slag te kunnen in een betaalde baan. Drie jaar geleden begon dit als een proefproject. In eerste instantie werden deze veelal gebruikt voor de techniek- en zorgsector, maar nu worden ze ook steeds vaker in andere sectoren zoals de optiekbranche gebruikt. De deelcertificaten worden gebruikt om arbeidstekorten tegen te gaan. Dit jaar staan er namelijk 850.000 mbo-vacatures open, terwijl het mbo jaarlijks 110.000 studenten aflevert.

De certificaten maken het onderwijs flexibel. Op dit moment zijn er ongeveer 1 miljoen uitkeringsgerechtigden die wel zouden kunnen werken, maar niet de juiste diploma's hebben. Deze groep behoudt tijdens de drie maanden opleiding hun uitkering. Ook voor bijvoorbeeld gevluchte Oekraïners kunnen de deelcertificaten een snelle route naar werk zijn.



4) Meer open, eerlijk en dichtbij werken. Van nature is de overheid hiërarchisch, afstandelijk en formeel. Dat werkte vroeger goed maar met de mondige burgers en bedrijven van nu is dit niet langer vol te houden. Het gesloten, afstandelijk en formeel werken keert zich de laatste tijd steeds meer tegen de overheid. Dit komt met name door een opeenstapeling van fouten, zoals de Kindertoeslagenaffaire, die niet meer uit te leggen zijn en die om transparantie in dienstverlening vragen. De luiken moeten open. De roep om open, eerlijke en benaderbare dienstverlening neemt toe. Als het erop aan komt gaat eerlijke dienstverlening vóór goede dienstverlening. Bijvoorbeeld zo lang Box 3 bij de inkomstenbelasting bekend blijft staan als Pretbox, waar niet alle Nederlanders van profiteren, blijft de overheid een onbetrouwbare dienstverlener. De dienstverlening van de Belastingdienst kan nog zo voorbeeldig zijn, eerlijke dienstverlening gaat voor. Eerste prioriteit is dan ook het aanpakken van eerlijkheid in dienstverlening. Overheid dient zich ten alle tijden te beseffen dat ze een monopolist is in de onderwerpen van haar dienstverlening en dat vraagt om eerlijke en betrouwbare uitvoering. De enige manier om eerlijke dienstverlening te laten zien is door open te werken. Transparantie en open source zullen in dit verband vaker worden afgedwongen. Organisaties die als gesloten systemen blijven werken, kunnen op minder sympathie rekenen wanneer het mis gaat. De open, eerlijke en nabije dienstverlening past ook bij de Mens Centraal focus. Nabij kan fysiek betekenen maar is ook in een digitale setting te realiseren. Hoe dichterbij de dienstverlening staat door persoonlijke dienstverlening, hoe meer vertrouwen de burger erin krijgt. In landen zoals Noorwegen en Zweden geldt het motto 'transparant waar dat kan, niet alleen waar dat moet'. Dienstverlening bij de overheid is nog vaak uit angst in plaats van trots. Door schandalen zoals de Kindertoeslagenaffaire, raakt dienstverlening verkramp. De angst om het weer een keer fout te doen neemt toe. Daardoor ontstaat de reflex om nog meer te verschuilen achter strikte en weinig flexibele dienstverlening. Uiteindelijk gaat er altijd wel weer iets fout, weer verkramp hierop reageren maakt de spiraal negatief. Uitgangspunt is een open systeem met verantwoordelijke, eerlijke en trotse dienstverlening met regelruimte. Wanneer er dan toch fouten ontstaan, zal hier meer begrip voor zijn en kan er sneller aan herstel gewerkt worden. Het maken van fouten is menselijk, ook in de dienstverlening door de overheid. Een open systeem helpt bij het bieden van maatwerk. Meer open source werken is de weg om in te slaan. Nog steeds is het merendeel van de beheerde platforms bij de overheid gesloten. Durf naast voorbeeldige dienstverlening ook bewust aandacht te besteden aan mislukte dienstverlening om van te leren maar ook om transparant over te zijn. De trends Circulaire Economie, Feminisering en Polariserend Leven hebben de grootste impact op deze groeirichting.

TRENSIGNAAL

OPENHEID OVER ALGORTIME

Gemeente Amsterdam heeft een eigen algoritmeregister. Dit hebben zij omdat algoritmen steeds belangrijker worden voor de stad en zij vinden dat iedereen recht heeft om te weten welke en hoe zij die gebruiken. Het algoritmeregister is een overzicht van de algoritmes die de gemeente Amsterdam gebruikt bij gemeentelijke dienstverlening en vertelt ook hoe die worden gebruikt.

Amsterdam gebruikt algoritmen bijvoorbeeld bij meldingen van rondslingerend afval in de openbare ruimte, bij parkeercontroles en bij het opsporen van illegale vakantieverblijf. Algoritmen helpen om snel ingewikkelde taken uit te voeren waar veel gegevens bij betrokken zijn. Er zitten ook nadelen aan algoritmen. Door fouten in de data kunnen ze voor discriminatie en oneerlijkheid zorgen. Amsterdam wil dat algoritmen mensen gelijk behandelen, dat ze open en controleerbaar zijn en in dienst staan van de Amsterdammers.

TRENSIGNAAL

EERLIJK PROCES

De NS is gestart met anoniem solliciteren. De recruiters en wervers van het bedrijf kunnen hierbij pas na het selecteren en uitnodigen van sollicitanten de persoonlijke gegevens van de kandidaten bekijken. Anoniem solliciteren zorgt ervoor dat het wervings- en selectieproces objectiever is en de kans op ongelijkheid wordt verkleind.



5) De overheid dat zijn we samen. Nog te vaak heeft het woord 'overheid' een negatieve en afstandelijke betekenis. Je hoort regelmatig 'De overheid deugt niet'. Er is te veel een 'wij' tegen 'zij' ingeslopen. Daar hebben zowel de overheid als de burgers zelf een rol in gespeeld. De overheid door zich te lang formeel, afstandelijk en gesloten op te stellen. De burger door zich te veel als consument van overheidsdiensten op te stellen. Het is belangrijk om te voorkomen dat groepen mensen zich afwenden van de overheid en hun 'eigen overheid' gaan inrichten. In plaats daarvan mag de overheid zoals in de vorige groeirichting beschreven zich meer open, eerlijk en nabij opstellen. De burger mag beseffen dat dienstverlening ook aandacht en onderhoud nodig heeft en dat daarbij niet alleen rechten maar ook plichten horen. In een democratie zijn we allemaal verantwoordelijk voor de kwaliteit van de overheid. Direct door stemmen. Indirect door mee te denken met de overheid. Een wisselend burgerpanel kan in de vorm van life-events, customer journeys en co-creatie arrangementen ingezet worden om dienstverlening door de overheid te verbeteren.. De termen social design en stakeholdersdesign horen hier ook bij. Door burgers te verplichten zich een paar keer in hun leven in te zetten voor betere dienstverlening, zal de bewustwording en de betrokkenheid bij de kwaliteit van dienstverlening toenemen. Elke volwassen Nederlander kan verplicht op oproepbasis in een panel bijdragen aan betere kwaliteit van dienstverlening (vergelijk het met de Jurypanel rechtspraak in USA). Fouten in dienstverlening staan vaak niet op zichzelf, zijn de uitkomst van collectieve keuzes althans in een democratie. Wanneer de burger zich meer en directer bij dienstverlening betrokken voelt, zal die ook anders aankijken en omgaan met fouten in dienstverlening. Het is wel belangrijk dat de overheid luistert naar de burger en ook echt iets doet met adviezen van burgers. Het doel van dit alles is om de bewustwording te vergroten van het gegeven 'de overheid dat zijn we samen'. Maak de burger meer bewust van zijn plichten in een democratie. Natuurlijk kun je de burger niet alles vragen maar je kunt hem wel bewuster maken van zijn aandeel in de democratie. De trend Samenredzaamheid heeft de grootste impact op deze groeirichting.

TRENDSIGNAAL

CUSTOMER MADE

Het bedrijf Crème de toi helpt bedrijven hun producten samen met consumenten te ontwerpen. Het bedrijf wil merken en consumenten dichter bij elkaar brengen. Dit doen zij door consumenten te betrekken in elke stap van het ontwikkelen van het product. Dit begint met de analysefase. Het merk begint met een presentatie van het merk en het project. Consumenten kunnen hier commentaar op geven. Vervolgens komt de ontwerpfase. Het merk doet suggesties voor ingrediënten, verpakkingen en texturen van het product. De consument kan hierop stemmen. In de volgende fase doet het merk een aantal voorstellen voor het productontwerp. Hier kan ook weer op gekozen worden. In de laatste fase kunnen de consumenten als ze dat willen het product pre-orderen.



TRENDSIGNAAL

CO CREATIE

Nidéco is een cosmeticabedrijf uit Frankrijk. Het bedrijf heeft 4 stappen voor de consument om mee te doen aan het concept. Stap 1 is het indienen van het idee. Om dit te doen hoeft de persoon geen beauty influencer of dermatoloog zijn. Alle ideeën zijn welkom en ze kunnen op elk moment van de dag worden ingediend via de site. Vervolgens wordt er door het team naar het idee gekeken. Als deze is geselecteerd gaat het door naar stap 2. Hier kan er worden gestemd via de site. Iedereen die is geselecteerd krijgt sowieso 500 euro. Als het idee binnen 3 maanden de tijd 2000 stemmen krijgt, gaat het door naar stap 3. De verzinner van het idee krijgt 1500 euro en 200 mensen mogen 5 weken lang het idee testen. Als het idee goed uit de proef komt, wordt het cosmeticaproduct op de markt gebracht. De persoon die het idee heeft ingediend krijgt 10% van de winst



6) Eenheid in vormgeving helpt de inhoud. Besteed meer aandacht aan de vormgeving van dienstverlening. Binnen de overheid wordt nog regelmatig onderschat hoe belangrijk vorm is voor het duidelijker en toegankelijker maken van inhoud. Bij de overheid zitten goede mensen met oog voor de inhoud. Nadenken over slimme vormgeving is een vak apart. Denk aan goede benaming en herkenbare en inspirerende beeldtaal. Zeker door digitalisering is belang van beeldtaal met name onder jongeren enorm toegenomen. Welke naam geef je een uitvoeringsorganisatie? Is het herkenbaar, te begrijpen en werkbaar voor de Nederlander? Werk ook vanuit één missie en visie die de inhoud sturen. Zoek aansluiting bij goede ervaringen van private partijen. Denken aan vormgeving betekent ook het slimmer koppelen van dienstverlening aan thema's en levensgebeurtenissen die voor de burger herkenbaar zijn. Maak dienstverlening makkelijker maar ook leuker! Leuker kun je het wel maken!!! Denk ook meer na over de kunst van goede vragen stellen over het echte bereik van dienstverlening. Hoe kom je erachter of de dienstverlening ook aansluit bij de burger, hoe kan de vormgeving nog beter worden? Zie vormgeving meer als oplossing voor het doel en de betekenis van dienstverlening. Het kan zorgen voor effectievere en efficiëntere dienstverlening. Belangrijk is wel dat uitvoeringsorganisaties meer gaan samenwerken op vormgeving, met een gezamenlijke infrastructuur, gezamenlijke standaarden. Ook online dezelfde vormgeving aanbieden. Nog te veel diensten communiceren nu vanuit hun eigen vorm. De burger ziet de overheid meer als één geheel dan andersom. De overheid mag meer eenheid in vorm uitstralen. Wanneer de vormgeving in dienstverlening meer op elkaar lijkt, kunnen burgers het makkelijker onthouden. Het voelt ook vertrouwder om erin deel te nemen en je weg erin te vinden. Denk aan Starbucks die wereldwijd dezelfde herkenbare dienstverlening biedt. Onder vormgeving valt ook gastvrijheid. Er kan een verkort traject van de Hotelschool aan contactmedewerkers aangeboden worden om meer over gastvrijheid te leren. De trend Feminisering heeft de grootste impact op deze groeirichting.

TRENDSIGNAAL

LEUKER KUN JE HET MAKEN

Je bent liever niet in het ziekenhuis als wel. Het is vaak geen leuke plek. Dit gevoel kan niet weggenomen worden maar wel worden verzacht, zo dacht het team van Mimic. Dit artistieke project gericht op de zorg speelt en improviseert muziek op afdelingen van ziekenhuizen om de kwaliteit van het verblijf te verhogen en om het voor reeds behandelde patiënten dragelijker te maken. Uit onderzoek is namelijk gebleken dat muziek pijn daadwerkelijk verzacht doordat patiënten minder pijnstillers en dergelijke nodig hadden.

Hoe gaat het in zijn werk? Een aantal dagen komt een team van drie professionele muzikanten en mediator langs om voor ieder die wil persoonsgerichte muziek te spelen. Dit houdt in dat het repertoire en de geïmproviseerde stukken worden toegepast op wat de betreffende patiënt wil horen.



TRENDSIGNAAL

ÉÉN CENTRALE APP MET MEERDERE VERVOERDERS

Start-up bedrijf Flytz en Moves hebben in samenwerking met de Gemeente Rotterdam een initiatief gelanceerd waardoor studenten flexibel kunnen reizen. Studenten reizen al 30 jaar met een studentenreisproduct waarmee ze met de bus, tram, metro en trein kunnen reizen. Omdat er veel vervoersmogelijkheden bij zijn gekomen en de vervoersvoorkeuren zijn veranderd, vonden de oprichters van Flytz dat hier verandering in moest komen. Zij hebben een flexibele reisapp ontwikkelt waarmee student zowel met de trein, tram, bus en metro, als deelscooters, -auto's en -fietsen kunnen reizen. De studenten hebben dan dus één centrale app waarmee ze hun vervoer kunnen plannen, boeken, betalen en gebruiken.



7) Werk nationaal met één arbeidspool. In de huidige krappe arbeidsmarkt is het moeilijk om personeel te krijgen en te behouden. Het gaat echter niet alleen om voldoende personeel te krijgen. Het is net zo belangrijk om voldoende kwalitatief personeel te krijgen. Aandacht voor talent en talentontwikkeling bepaalt in grote mate hoe de kwaliteit van de dienstverlening er in de toekomst uit gaat zien. Er is binnen de rijksoverheid reeds een website 'werkvoornederland.nl' die zorgt voor promotie van het werken bij de overheid. Dit is een begin. Het start met het gezamenlijk werven van personeel door de overheid. Hierin kun je het verschil maken in vergelijking met werven per uitvoeringsorganisatie. Het komt krachtiger en uitdagender over. Er is veel, divers en mooi werk te doen bij de overheid. Laat dat dan ook zien! Uiteindelijk stopt het niet bij werving alleen. Na de werving kan er beter vanuit één arbeidspool gewerkt worden. Het zou beter zijn om ambtenaren meer en vaker te laten rouleren tussen de verschillende uitvoeringsorganisaties. Dan met name op laag- en midden- niveau. Je bent niet langer ambtenaar bij de Belastingdienst maar Rijksambtenaar, dat kan een beter imago geven. Het werkgeluk kan toenemen. De overheid kan makkelijker nieuwe werknemers trekken. Zeker nu er krapte is, kun je met één arbeidspool sneller schakelen op schaarste. Ook worden persoonlijke talenten eerder ontdekt en kunnen die breder ingezet worden. Bijvoorbeeld vormgevers. Dit zorgt er ook voor dat het gemiddelde niveau van dienstverlening omhooggaat omdat door uitwisseling uitvoeringsorganisaties sneller leren. Er hoeven dan ook minder externen te worden ingeschakeld. Je trekt hier ook sneller jong talent mee aan. Ook kan er op specifieke onderwerpen een specifieke arbeidspool geformuleerd worden, al naar gelang de vraag. Hoe zorg je ervoor dat je als werkgever een prikkelende uitstraling krijg, dat jongeren denken, daar wil ik graag werken? Natuurlijk moet voorkomen worden dat legacy verdwijnt door het teveel rouleren van werknemers. Echter op dit moment is het gemiddeld aantal werkjaren bij een uitvoeringsinstelling als de SVB met 22 jaar nog veel te hoog. De trend Flexibel Leven heeft de grootste impact op deze groeirichting.

TRENSIGNALAAL

ALLE DIENSTEN OP ÉÉN PLEK

Ondertussen zijn we bijna allemaal wel gewend aan apps als Gorillas, waar je producten kan bestellen die binnen een korte tijd bij jou thuis geleverd worden. Met de app GetEase komen hier ook nog diensten bij. Je kan met de app een dienst bestellen waar je maar wilt; bij een hotel, gewoon thuis of op kantoor. Er is een ruim aanbod aan diensten, zoals een massage, manicure, personal training, yogasessie, opruimcoach en pedicure. De aanbieders van diensten worden door het bedrijf geselecteerd. De app is nu nog alleen beschikbaar in Amsterdam, maar er worden naar verluidt over een tijd nog meer steden toegevoegd.



8) Meer dienstverlening vanuit preventie. Hoe kun je Nederlanders helpen zodat ze minder dienstverlening nodig hebben? Hoe voorkom je te vaak reageren op de waan van de dag? Hoe kun je Nederlanders helpen om zelfredzaam te zijn? Je kan burgers helpen door ze tijdig te informeren over rechten en plichten. Of maak een lespakket communiceren met de overheid voor jongeren. Ook helpt het om vaker dienstverlening aan te bieden vanuit de leefwereld van burgers en ondernemers, bijvoorbeeld door levensgebeurtenissen te ondersteunen of door maatwerk te leveren bij multi-problematiek. Meer werken aan vroegsignalering bij het niet voldoen aan verplichtingen. Hier helpt ook verantwoorde inzet van Big data, AI en IoT. Zeker door IoT in de publieke ruimte toe te passen, kun je burgers sneller helpen, vaak nog voordat de vraag opkomt. Ook AI in combinatie met mood recognition kan helpen om sneller in kaart te brengen wat de persoonlijke toestand is van de burger zodat sneller passende hulp aangeboden kan worden. Denk in dit verband ook aan het belang van nudging, mensen op een zachte manier in de goede richting laten bewegen. Maar ook het bieden van meer routine, herkenbaarheid en regelmaat in contact met de overheid helpt. Het lerend vermogen van de burger neemt dan toe. Stel je hebt minimaal één keer per jaar kort (digitaal) contact met de overheid vanuit één loket, voor een soort apk gesprek, ook al is er niets aan de hand, dat werkt preventief. Het is een persoonlijk gesprek waarin de burger een update kan geven en waarbij de contactmedewerker weet of er dienstverlening nodig is en welke. De contactmedewerker kan de burger dan ook melden van welke rechten de burger nog gebruik kan maken, zoals onderbenutting van voorzieningen. Dus niet meer alleen dienstverlening wanneer de overheid het wil maar wanneer de burger het wil en nodig heeft. Wanneer een burger een probleem heeft weet die niet altijd met wie die in gesprek kan gaan en waar. Er zijn reeds initiatieven binnen de overheid die meer vanuit preventie werken. Zoals de vroegsignalering wanneer rekeningen zich teveel opstapelen bij een burger, de gemeente krijgt dan een signaal zodat die op tijd kan helpen. De trends Feminisering en Robotisering hebben de grootste impact op deze groeirichting.

TRENDSIGNAAL

PREVENTIE IN DE ZORG

Mensen zijn zich de laatste jaren steeds bewuster bezig gaan houden met hun gezondheid. De gepersonaliseerde gezondheidszorg bloeit hierdoor op, denk bijvoorbeeld aan de Apple Watch en de Oura Ring die je feedback geven op je levensstijl en gezondheid. Een nieuwere variant hiervan zijn de slimme wc's.

Duke Smart Toilet Lab heeft een WC ontwikkelt met een ontlastingsanalysesysteem door middel van AI-camera's in de leidingen. De WC analyseert de ontlasting van een patiënt en kan hier veel belangrijke informatie geven, bijvoorbeeld over welke behandeling het beste bij de patiënt past.

Hiernaast heeft het bedrijf Casana een WC ontwikkelt die problemen aan je hart kan detecteren. In de WC-bril zitten 3 sensoren die data verzamelen als je erop zit. Een sensor meet de snelheid van je hartslag, een ander meet je bloeddruk en de laatste meet het zuurstofgehalte in je bloed. De WC analyseert deze data en stuurt het op naar je dokter.



TRENDSIGNAAL

PREVENTIE VAN HUISELIJK GEWELD

Huiselijk geweld is sinds de coronapandemie toegenomen. Dit komt doordat mensen tijdens de lockdown thuis moesten zitten en door het toename van economische onzekerheden. Voor veel slachtoffers is het een grote stap om hulp te zoeken. De Spar in Oostenrijk heeft het nummer van de hulplijn tegen huiselijk geweld op hun bonnetjes geprint om slachtoffers van huiselijk geweld te helpen.





Deskresearch

Gedurende de looptijd van ons onderzoek hebben we een grote variatie aan bronnen verzameld. Deze bronnen zijn ons ter beschikking gesteld door onze opdrachtgever, door de personen die we geïnterviewd hebben en we hebben zelf ook bronnen gevonden en toegevoegd. Bij de bronselectie hebben we ons gefocust op wat er over het onderwerp ‘dienstverlening door de overheid’ in brede zin is gepubliceerd. Hierna leest u de belangrijkste inzichten die we uit de diverse bronnen gehaald hebben. De complete lijst van literatuurbronnen vindt u terug in de bijlage.

- Combineer snelle online-dienstverlening met rustige fysieke dienstverlening. De digitalisering zorgt ervoor dat niet alle burgers meekunnen in de complexe samenleving. Je ontkomt niet meer aan digitalisering maar hoe houd je digibeten binnenboord? 17 procent van de Nederlanders die internet gebruikt, heeft weinig digitale vaardigheden (rapport Werk aan Uitvoering, ABTOPConsult). Voor deze groep mensen betekent digitalisering geen vergemakkelijking van het leven. Een flinke kloof bestaat tussen de vaardigheden van jongeren van 12 tot 25 jaar en 65-plussers en tussen hoog- en laagopgeleiden. Dit veroorzaakt een tweedeling in wensen voor dienstverlening. Aan de ene kant een persoonlijke benadering boven snelle afhandeling voor burgers in lagere sociale klasse. Aan de andere kant voor burgers met hoge sociale klasse/opleiding is juist snelheid en passend kennisniveau van de ambtenaar van doorslaggevend belang (Relatie burger overheid 2030, Nationale Ombudsman). Verschillende groepen burgers hebben verschillende wensen. De verdere ontwikkeling van versnelling in digitale dienstverlening zal dus gecombineerd mogen blijven met prettige fysieke locaties waar echt persoonlijk contact met maatwerk mogelijk is. De Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (WRR) signaleerde in het rapport ‘Weten is nog geen doen’ uit 2017 een discrepantie in beleid en wetgeving tussen wat van burgers verwacht wordt en wat zij daadwerkelijk aankunnen. De WRR stelt daarom voor dat expliciet getoetst wordt of de inrichting van regelgeving en uitvoering ook rekening houdt met het doenvermogen van burgers. Daarbij vraagt de WRR om meer aandacht voor levensgebeurtenissen. De algemene verwachting is dat hoe hoger de kwaliteit en kwantiteit van de digitalisering, hoe meer tijd en ruimte er ontstaat voor ‘humanisering’, persoonlijk contact en maatwerk, de tijd zal het ons leren.

- Meer sturing op basis van samenwerking met burgers en bedrijven. In de sturingsaanpak van de overheid is het nodige veranderd. Het was ooit een sturing waarbij de overheid zeer hiërarchisch, traditioneel en rationeel haar dienstverlening had georganiseerd. Daar hoorden basisbeginselen als goed bestuur, rechtmatigheid en zorgvuldigheid bij met weinig inspraak voor zowel burger als ambtenaar. Het was dienstverlening die vrij strak naar de letter van de wet plaats vond. Later ontstond meer interesse voor het behalen van meetbare prestaties (New Public Management). De overheid liet zich beïnvloeden door het bedrijfsleven en probeerde de resultaatgerichtheid van commerciële dienstverlening te kopiëren. Het was de tijd van de zakelijke overheid die probeerde dienstverlening te koppelen aan een verantwoorde financiële huishouding en het behalen van vooraf gestelde doelen. Het was een keurslijf van prestatie-indicatoren (KPI's) die meetbaarheid en voorspelbaarheid moesten uitstralen. De burger werd een klant die zo goed mogelijk moest worden bediend en de ambtenaar diende resultaatgericht, klantbewust en doelmatig te werken. De laatste jaren is een nieuwe sturing opgekomen waarin de netwerkende overheid centraal staat. Dit is een overheid die wel haar eigen doelen stelt maar voor de uitvoering ervan bewust de samenwerking met andere partijen zoekt. De overheid stelt zich op als een dynamische, meer intuïtieve en open partij. Nog recenter is daar een verfijning aan toegevoegd waarin eigen initiatieven van de gemeenschap in het publieke domein worden aangemoedigd. De overheid hoeft hier vervolgens niet persé bij betrokken te zijn. Centraal staat nu dat de maatschappelijke opgave of de ‘bedoeling’ in de uitvoering goed tot zijn recht komt.

Uit het Pamflet 2016 over Dienstverlening in 2025 (VNG) is al scherp en treffend vooruitgekeken naar de samenleving en welke dienstverlening daarbij past. *'De samenleving in 2025 is volledig digitaal en genetwerkt. Nog meer dan nu het geval is, zullen gelijkgestemden en belanghebbenden zich verenigen in netwerken en samenwerkingsverbanden van verschillende groottes. Geografische grenzen zijn door de voortschrijdende techniek en digitalisering vervaagd'*. Deze ontwikkeling maakt het voor de overheid nuttig en nodig om meer de samenwerking met andere partijen op te zoeken. Daardoor blijft de overheid aangelijnd bij wat er speelt in de maatschappij en kan ze ook tijdig dienstverlening aanpassen aan veranderende wensen van groepen burgers. Nieuwe vormen van samenwerking die hierbij horen zijn crowdsourcing, crowdfunding en open source intelligence.

- **Meer vanuit burgerperspectief werken.** Door Tjeenk Willink is tijdens de laatste kabinetsformatie aandacht gevraagd voor het belang van de uitvoerbaarheid en uitvoering van beleid. Hij geeft aan dat het 'voor de geloofwaardigheid van overheid en publieke dienstverlening dringend nodig is dat volksvertegenwoordiging en kabinet niet alleen incidenteel maar stelselmatig letten op de uitvoeringsaspecten van het beleid'. Dus dat betekent de uitvoering vaker door de ogen van de burgers te zien en ervoor te zorgen dat obstakels die burgers in hun contacten met overheid ondervinden ook daadwerkelijk worden weggenomen. Meer oog hebben voor de menselijke maat. (Werk aan Uitvoering, ABDTOPConsult). De relatie met de overheid voelt nog vaak als afstandelijk. Meer rekening houden met levensgebeurtenissen kan die afstand kleiner maken. Ook meer werken vanuit 'oplossingen bieden' in plaats van 'kan niet en mag niet volgens de regels'.

Goede dienstverlening is gebaat bij 'regelruimte': de vrijheid om te doen wat in een specifiek geval nodig is. Soms gaat het mis, maar het is effectiever om te zorgen dat er voldoende mechanismen zijn om incidenten vroegtijdig in beeld te krijgen en te herstellen. Het maken van fouten is menselijk, ook in de dienstverlening door de overheid (Een betere overheid voor burgers en bedrijven, BMH, 2020). Ondanks verschillende maatregelen om de mens centraal te stellen, lijkt het erop dat dit uitgangspunt niet structureel in de uitvoering is ingebed. Keer op keer blijkt dat de dienstverlening en de organisatiestructuur van de overheid is gericht op het uitvoeren van transacties en niet op de leefwereld van mensen. Daarom moet het digitale en fysieke loket zodanig ingericht worden dat burger en bedrijf altijd 'first time right' bediend worden. Mens centraal stellen betekent ook het mogelijk maken dat burgers een eigen dossier kunnen bijhouden van hun dienstverleningsproces. Met dit communicatiedossier wordt geborgd dat burgers inzicht hebben en houden over de (aan)vragen en meldingen die zij bij de overheid doen. Door een dergelijk dossier ter beschikking te stellen wordt de informatiepositie van de burger versterkt zonder dat die daar zelf extra handelingen voor hoeft te doen. Een andere cruciale voorwaarde is dat burgers in de digitale wereld autonoom kunnen zijn en zelf kunnen beschikken over hun eigen data en identiteit. Burgers moeten hun digitale omgeving kunnen begrijpen, zelf kunnen kiezen hoe zij zich daartoe willen verhouden en hun eigen gedrag kunnen bepalen. Tot slot is een belangrijke rol weggelegd voor dienstverlening die meer vanuit preventie en pro-activiteit werkt. Dat kan variëren van vroegsignalering bij niet voldoen aan verplichtingen maar ook het melden van voorzieningen en rechten waar nog geen gebruik van is gemaakt.

- **Meer vanuit herkenning en eenheid werken.** *'De realisatie van één landelijke website voor alle overheden waarop alle zaken met de overheid geregeld kunnen worden, wordt door een meerderheid van 52% van de respondenten gewenst. Ook het bijeenbrengen van informatie en transacties voor levensgebeurtenissen op één plaats is door een forse meerderheid gewenst.'* (Oordeel Burgers en Ondernemers over Overheidsdienstverlening, 2020) Eenheid van dienstverlening lijkt daarmee een belangrijke behoefte van burgers en bedrijven. Begrijpelijke dienstverlening, simpel en één loket.

"De overheid is ingericht rond thema's en zowel politici als ambtenaren zijn flexibel inzetbaar, al naar gelang hun expertise en kennis. Zo sluiten we het best aan bij de wisselende samenstellingen waarin burgers en ondernemers zichzelf verenigen. Van een overwegend aanbodgerichte organisatie, zijn we veel meer vraaggestuurd geworden." (Pamflet 2016 over Dienstverlening in 2025, VNG). Dit vraagt om meer samenwerking tussen de dienstverleners en werken vanuit één arbeidspool.

'Randvoorwaardelijke maatregelen die nodig zijn om het functioneren van de dienstverlening te verbeteren. Voorbeelden zijn maatregelen zoals een verplichte gezamenlijke dienstverlenings- en data-architectuur en samenhang in de dienstverlening,' (Een betere overheid voor burgers en bedrijven, BMH, 2020). Naarmate dienstverleners meer samenwerken, kan de herkenbaarheid en toegankelijkheid van dienstverlening voor burgers toenemen.

- **Meer open, eerlijk en dichtbij werken.** De overheid moet in 2030 eerlijk, begripvol en met menselijke maat handelen (Relatie burger overheid 2030, Nationale Ombudsman). Ook een meer transparante overheid is gewenst. Meerderheid van de Nederlanders heeft bij een conflict met de overheid weinig vertrouwen in goede afloop. Wanneer er meer open gewerkt wordt kan dat het vertrouwen mogelijk verbeteren.

'De overheid zelf is transparanter geworden over wat men weet van burgers en hoe deze informatie tot stand is gekomen. We delen onze kennis actief met burgers en ondernemers en stellen hen in staat eigen regie en een dialoog te voeren.' (Pamflet 2016 over Dienstverlening in 2025, VNG).

Life-events, customer journeys, experimenten en co-creatie arrangementen zijn belangrijke hulpmiddelen om wensen van burgers vorm te geven. Meer open innovatie en meer 'overheid dat zijn we samen' uitstralen en invullen.



Interviews met professionals

Interviews met professionals

We hebben zeven online kwalitatieve interviews gehouden met professionals die direct dan wel indirect bij de kwaliteit van dienstverlening zijn betrokken. We hebben de professionals allereerst gevraagd naar de ontwikkelingen op hun eigen terrein en aansluitend over hoe zij de koppeling ervan zien op dienstverlening door de overheid. Hierna leest u de belangrijkste inzichten die we uit de interviews hebben gehaald. In de bijlagen vindt u meer informatie over de achtergronden van de professionals. Hier volgen hun namen en de organisaties waar ze voor werken.

- Ira van Keulen, Nationale Ombudsman
- Jacco Walters, SVB
- Harm de Jong, Ministerie van Binnenlandse Zaken
- Marcel Ziemerink, Pleio & Belastingdienst
- Ronald van den Hoogen, Rijksacademie voor IT
- Tarik Koptagel, Gemeente Utrecht
- Mireille van Twuijver, Rijksprogramma Mens Centraal

- **Er wordt nog steeds te weinig nagedacht vanuit het burgerperspectief.** Het werken vanuit burgerperspectief neemt wel toe, het wordt beter. Meer werken aan een persoonlijke benadering en meer in aansluiting op de levensgebeurtenissen van burgers. Ook meer aandacht en support voor de omgekeerde bewijslast, waarbij de overheid moet aantonen dat ze bijvoorbeeld niet aan etnische profilering heeft gedaan. Wat burgers belangrijk vinden in dienstverlening is dat er begrip getoond wordt voor hun zaak, dat de toegang simpel is en het proces eerlijk en transparant is. Daarnaast is herkenbaarheid van dienstverlening cruciaal. Burgers zoeken vaker hun evenbeeld aan de overheidskant. Dit omdat de verschillen tussen groepen burgers groter worden. Er is minder nationaal, eenduidig, eenvormig en meer gefragmenteerd georganiseerd. Het werken vanuit burgerperspectief vraagt om sterke en gewaardeerde contactmedewerkers.

“Vaak kan één telefoontje al het verschil maken bij het oplossen van onduidelijkheden.”

“Hoe noem je ze? Burgers, klanten, patiënten, mensen, inwoners. Naamgeving is belangrijk en sturend voor het soort dienstverlening dat je biedt.”

- **Er is drievoudig gebrek aan vertrouwen in dienstverlening.** De overheid vertrouwt haar burgers nog onvoldoende. Tegelijkertijd heeft dezelfde overheid haar burgers steeds meer verantwoordelijkheden gegeven door de jaren heen. Daarnaast vertrouwd de overheid zijn eigen mensen onvoldoende. Vooral de contactmedewerkers. Daardoor kan angst soms te veel een drijfveer zijn in de dienstverlening, bang zijn om het fout te doen, ambtenaren zouden meer trots mogen zijn. In wervingsadvertenties wordt nog regelmatig om politiek/juridisch sensitieve mensen gevraagd, dat

klinkt te veel als volgers van een systeem terwijl juist ook mens centrale sensitiviteit nodig is. En tot slot vertrouwt de burger de overheid onvoldoende. Het wantrouwen in de overheid neemt nog steeds toe. Burgers hebben vaak goede bedoelingen. Maar worden niet altijd geloofd, waardoor hun vertrouwen afneemt. Belangrijk dus om meer te werken aan vertrouwen, door vertrouwen te geven en door eigen fouten in de uitvoering ook toe te geven.

“Ben je als overheid nog in staat om echt contact te leggen in een groeiende heterogene wereld?”

“Datagedreven werken is een uitdaging, er is veel data bij de overheid voorhanden, die data is veel waard. Hoe organiseer je datagedreven werken? Elementen hierin zijn goede kwaliteit, geen bias en een goed proces.”

- **Er wordt nog te weinig gebruik gemaakt van preventie en pro-activiteit.** Er mag meer aandacht komen voor onderbenutting van voorzieningen. Het komt nog veel voor dat de burger niet weet waar die recht op heeft. Een meer pro-actieve houding van de overheid kan hierbij helpen, maak burgers meer bewust van hun rechten. Daarnaast kan de overheid pro-activiteit beter invullen met hulp van datagedreven werken en technologische ontwikkelingen zoals sensors. Deze kunnen de overheid helpen om sneller dienstverlening aan te bieden, direct op locatie en zelfs nog voor het gevraagd wordt. Hier spelen natuurlijk privacy issues maar er is zeker ruimte om hiermee te werken. Een voorbeeld van datagedreven werken is hoe Rijkswaterstaat het onderhoud aan bruggen uitvoert. Vroeger ging de inspectie alle bruggen af, nu kunnen zij dankzij sensoren real time info krijgen over de toestand van de bruggen en of er inspectie en reparatie nodig is. Ook kan Rijkswaterstaat steeds beter voorspellen, waar ongelukken op de wegen gaan plaatsvinden, zodat ze hulpdiensten daar pro-actief in de buurt kunnen plaatsen.

“Blijf jezelf de vraag stellen waar je als overheid pro-actief kan zijn.”

“De overheid mag pro-actiever communiceren. Dat gebeurt nu nog te veel vanuit terughoudendheid en gemak.”

- **Meer nadenken over vormgeving van dienstverlening loont.** Laat de vorm de inhoud helpen. Het begint al met hoe je burgers aanspreekt, dat bepaalt de ontvangst. Zorgen voor meer eenheid, herkenbaarheid en vergelijkbaarheid van dienstverlening. Er zijn nog geen

kwantificeerbare maatstaven voor goede dienstverlening bij de overheid. Het is nog moeilijk te kwantificeren en er is nog geen rijksbrede definitie van wat goede dienstverlening is en hoe dat er uit ziet.

“Een verkorte Hotelschoolopleiding zou wonderen doen voor veel ambtenaren in dienstverlening.”

- **Vaker met één loket werken maakt dienstverlening toegankelijker.** Help mensen gelijk verder, stuur ze niet direct door. Een mooi voorbeeld van hoe het beter kan, is het Informatiepunt Digitale Overheid bij bibliotheken. Eén loket geldt zowel voor fysieke als online dienstverlening. Zo kan er één app komen waarin alles aan dienstverlening door de overheid gekoppeld kan worden, het beheer ligt wel bij de burger, de burger geeft toestemming wie zijn data mag inzien en gebruiken. Bij de Belastingdienst wordt hier al mee geëxperimenteerd. De één loket aanpak vraagt ook om meer samenwerking tussen de dienstverleners. Om samenwerking te bevorderen kan er in de toekomst met één pool van overheidsambtenaren gewerkt gaan worden. Een soort intern uitzendbureau, om zo talent en beschikbaarheid zo goed mogelijk in te zetten. Je werkt niet meer voor één dienst maar afwisselend voor verschillende diensten en ziet daardoor sneller kansen voor samenwerking.

“Samenwerking over grenzen heen binnen de overheid ligt nog steeds moeilijk, ambtenaren zijn niet zo van het delen, de top houdt het ook vaak tegen, het is toch ieder voor zichzelf. Er is ook sprake van angst voor het onbekende effect van open source en angst voor baanbehoud.”

“Er kan meer met één loket gewerkt worden, help mensen gelijk verder, stuur ze niet direct door. Een mooi voorbeeld van hoe het beter kan is het Informatiepunt Digitale Overheid bij bibliotheken.”

- **Meer werken vanuit oplossingen bieden.** Bij SVB loopt het project de Bedoeling. Dit project focust op meer in de geest van de uitvoeringswet handelen en acteren. Wanneer bijvoorbeeld de contactmedewerker het gevoel krijgt, moet dit wel zo, mag en kan het niet anders waardoor het beter wordt en daar ook naar handelt. Dit vraagt in de toekomst om meer maatwerk kunnen bieden wanneer dat nodig en gewenst is. Ook veel genuanceerder kijken naar wat burgers nodig hebben. De contactmedewerker zal aan nieuwe competenties mogen werken waarbij het bieden van zelfregie en vertrouwen vanuit de leiding cruciaal is. In de toekomst zal dienstverlening minder massaal voelen en meer afgestemd zijn op de specifieke klantbeleving van een grote groep mensen die zich prima kunnen redden en ook op een kleinere groep mensen die dat niet kunnen. Die laatste groep krijgt persoonlijke aandacht, om vastlopen en afhaken te voorkomen. Doel in de toekomst is dat je beide groepen niet wilt verliezen en ze positief wil laten kijken naar dienstverlening door de overheid.

“Het is belangrijk om ambtenaren uit het systeem te krijgen, geef ambtenaren meer vrijheid van handelen en laat ze wendbaar zijn.”

“Burgers voelen zich steeds vaker niet gehoord, er wordt niet doorgevraagd, menselijke maat ontbreekt. Het luisteren kan nog beter.”

- **Meer werken vanuit openheid.** Er kan meer maatschappelijke winst behaald worden met open en transparante dienstverlening en met samenwerking tussen de dienstverleners. Door deze openheid kunnen burgers de dienstverlening beter volgen, hebben ze beter inzicht in het proces en kunnen ze waar nodig feedback geven. Het merendeel van de beheerde platforms bij de overheid is nog gesloten, er vindt daardoor onvoldoende uitwisseling van kennis en ervaring plaats. Het openen van gesloten culturen begint bij de top, die dient de verandering in gang te zetten. Het ontbreekt nu nog aan vertrouwen tussen de overheidsorganisaties.

“In de toekomst tik ik in ‘rijbewijs’ en vervolgens word ik direct bediend met de noodzakelijke stappen en met volgsystemen om mijn voortgang te monitoren en te helpen waar nodig.”

- **Wat wil je als overheid echt zelf doen en wat zou je kunnen uitbesteden?** Veel zaken kan de overheid uitbesteden, bijvoorbeeld een paspoort aanvragen. Dit proces verschilt per gemeente, waarom niet centraal aanvragen en regelen door een derde partij? De overheid kan meer in samenwerking doen met bedrijven maar ook met collectieven van burgers. Er is de laatste jaren een toename van coöperatieve ontwikkelingen waar burgers het voortouw in nemen en waar de overheid op kan aanhaken. Denk aan de Voedselbanken. De overheid mag meer dienstverlening aanbieden waarbij ervaringsdeskundigen het eerste contact met de burger of het bedrijf zijn. Bijvoorbeeld bij het Ondernemer Centraal loket in Utrecht, daar gaat de ondernemer met een ervaringsdeskundige ondernemer een toekomstgesprek aan. Bij uitbesteding van taken zal de overheid dan wel meer op kwaliteit moeten sturen en kennis mogen hebben van de gewenste kwaliteit.

“Je hoeft als overheid niet altijd het eerste contact te zijn. Wel de regie houden maar niet perse de uitvoering.”

“Coolblue zou de paspoort aanvraag- en leverproces kunnen uitvoeren, vernieuwing van dienstverlening meer aan de markt overlaten en dan wel goed blijven controleren.”

An illustration depicting an interview. Three stylized figures are seated around a long, light blue table. The figure on the left is a man in a purple shirt and dark pants, sitting on a wooden chair. The figure in the middle is a woman in a purple dress and high heels, standing. The figure on the right is a man in a purple shirt and dark pants, sitting on a wooden chair. In the background, there are two large blue gears, one of which is partially enclosed by a dashed line. A white speech bubble with three horizontal lines is positioned above the woman. The entire scene is set against a light blue circular backdrop.

Interviews met jongeren

Interviews met jongeren

We hebben 20 online kwalitatieve interviews gehouden met burgers. Omdat onze focus gericht is op de toekomst van dienstverleningsconcepten, hebben we vooral voor jongeren gekozen. We wilden hun verhaal horen over ervaringen met dienstverlening en ook wilden we weten welke tips zij hebben voor betere dienstverlening in de toekomst. Hierna leest u eerst de belangrijkste inzichten en adviezen die we uit de interviews hebben gehaald. De samenvatting van antwoorden op de gestelde vragen en waardevolle tips voor overheidsdienstverlening kunt u lezen in het hoofdstuk Bijlagen.

Onderzoek details; 20 online interviews, lengte 30 minuten, leeftijd tussen 20 en 35 jaar, één uitzondering 35 plus, 9 mannen en 11 vrouwen, allen HBO plus niveau.

De overheid staat veraf en de dienstverlening is niet altijd duidelijk; meer laten zien wat de overheid doet en daar eenheid in uitstralen. Veel jongeren vinden dat de overheid ver van ze af staat en ervaren regelmatig dat dienstverlening onoverzichtelijk is. Welke uitvoeringsorganisaties horen bij de overheid? De overheid zou een overkoepelende website mogen hebben, niet allemaal verschillende sites voor de verschillende diensten zoals dat nu is, meer vanuit één contactpunt werken. Hoe deel je de diensten in? Wie levert wat? Maak een dienstenkaart met alle uitvoeringsorganisaties erop, via vragen met ja/nee opties kom je dan vanzelf bij de juiste dienst terecht, maak een dienstenkaart als praatplaat voor het starten van dienstverlening. Start een campagne met *“Wij zijn de overheid, dit doen we allemaal voor u!”*. Zorg ook voor eenheid in de vormgeving van dienstverlening. Dat zorgt ervoor dat mensen sneller hun weg kunnen vinden en meer op herkenning kunnen doen, Laat vorm de inhoud helpen. Door meer eenheid en herkenning uit te stralen kan de overheid ook dichterbij en vertrouwd gaan voelen, nu voelt de overheid nog vaak als afstandelijk. Werk ook meer vanuit pro-activiteit en preventie.

‘Op nationaal niveau zitten ze te veel hoog in de ivoeren toren en hebben daardoor geen feeling met de burgers’

“Het voelt als ontastbaar, ver van me af, gevoel van uit de hoogte besluiten nemen maar is iedereen daar ook blij mee? Ik heb het idee dat er weinig ervaringsdeskundigen worden geraadpleegd.”

“Maak dienstverlening kleiner, zorg dat het niet te groot overkomt. Nu is het allemaal te groot, onpersoonlijk, waar moet je beginnen? Zorg voor meer aandacht voor je burgers, bijvoorbeeld door ook een fysieke locatie te hebben, zoals Coolblue”

Wanneer er persoonlijk contact gezocht wordt, valt de dienstverlening regelmatig tegen; meer meedenken en meebewegen bij persoonlijk contact is fijn. Zolang de jongeren er online uitkomen tijdens de dienstverlening, gaat het meestal goed. Het gaat vaker mis zodra er specifieke vragen zijn of wanneer men vastloopt. De grootste frustratie zijn de lange wachttijden.

Die worden soms al vooraf ingecalculleerd. En wanneer jongeren dan eindelijk persoonlijk contact krijgen, valt de dienstverlening regelmatig tegen. Ze krijgen lang niet altijd de oplossing waar ze naar zoeken. Er wordt vaak te veel aan regels vastgehouden en het ontbreekt ook vaak aan inlevingsvermogen en flexibiliteit. Het contact met de overheid voelt als onevenwichtig, als burger trek je vaak aan het kortste eind. Hier mag meer balans in komen. Het is fijn wanneer er aan de andere kant met je wordt meegedacht, graag snel, menselijk, vriendelijk en oplossingsgericht. Biedt maatwerk aan wanneer dit nodig is.

“Je gaat er al van uit dat overheidsdienstverlening lang duurt, dus je zet de speaker al vast aan en ja hoor het duurde 45 minuten voordat ik iemand aan de lijn kreeg.”

“De angst helpt in ieder geval niet want ze graven zich dan nog meer in, je ziet dan wegduikgedrag en te veel vanuit regels werken.”

“De toeslagenaffaire kan niet door de beugel. Dit beïnvloedt wel mijn beeld van de overheid maar er worden nog steeds veel dingen ook goed geregeld. Ik kan me over veel dingen boos maken maar ik zie ook wat er goed is, ik leef nog steeds in een goed land, de balans is nog positief.”

De eerste ervaring met dienstverlening gaat niet altijd goed; zorg voor een lespakket communiceren met de overheid. De jongeren zijn nieuw in dienstverleningsland. Het is vooral tijdens die eerste keer dat ze dienstverlening vragen, dat ze een helpende hand missen. Ze moeten alles zelf uitzoeken en vinden dat soms moeilijk. Waar moeten ze waarvoor zijn? Bijvoorbeeld wanneer de belastingaangifte voor het eerst moet worden ingevuld. Wat mist is ‘droog oefenen’ door vooraf hier training in te krijgen. Meestal schieten ouders te hulp. Begin al op de scholen, maak het laagdrempelig, laat scholieren bijvoorbeeld oefenen met de aangifte. Wat ook kan helpen is het leuker maken van het proces van dienstverlening, kijk hoe vormgeving hierin kan helpen. Geef mensen hulp onderweg door het proces zichtbaarder te maken, laat zien waar ze staan.

“Veel instanties vallen onder de overheid, maar waar moet je zijn? De overheid kent jou maar jij kent de overheid niet!”

“Ik zoek bijna nooit op sites van de overheid, ze zijn onduidelijk, als je ergens meezit, iets nodig hebt, waar moet je dan terecht? Het is vaak niet duidelijk.”

“Ik heb een neefje in België, daar krijgen ze tijdens maatschappijleer ook les in hoe je goed kan communiceren met de overheid.”

Niet iedereen kan online meekomen; houdt dienstverlening voor iedereen toegankelijk. De meeste jongeren lukt het wel om uiteindelijk de dienstverlening te krijgen die ze nodig hebben. Toch zijn ze zich er heel goed van bewust dat niet iedereen goed geholpen wordt. Veel mensen lopen vast of haken af. Ze zien het zelf in hun eigen omgeving. Het gaat meestal om ouderen maar uiteindelijk kan iedereen er mee te maken krijgen wanneer je door persoonlijke omstandigheden niet verder komt. Dat betekent wel dat de overheid moet zorgen voor passende support en training. Er is breed draagvlak voor ondersteuning van digibeten. In ieder geval zal er altijd een fysiek en persoonlijk kanaal aanwezig moeten zijn. Er zal meer ondersteuning gegeven mogen worden door ervaringsdeskundigen en op plekken die prettig aanvoelen zoals bibliotheken.

“Als je niet digitaal bent dan red je het niet in deze samenleving’, dat gold vroeger voor mensen die niet konden lezen en schrijven al en nu ook voor digibeten.”

“Net zoals water voor iedereen bereikbaar is, zo zou basale dienstverlening voor iedereen bereikbaar moeten zijn.”

“Zorg ook voor dezelfde sites bij alle overheidsdiensten, dat zorgt dat mensen sneller hun weg kunnen vinden en meer op herkenning kunnen doen.”

De diensten passen bij de overheid, private partijen mogen het niet overnemen; meer in samenwerking met burgers en bedrijven is wel gewenst. Bij de overheid is de dienst in neutrale handen en dat voelt goed voor de meeste jongeren. Toch kunnen inhoud, vorm en snelheid in samenwerking met derden verbeterd worden. Werk bij onderzoek naar betere dienstverlening meer samen met de doelgroep zelf, schakel ervaringsdeskundigen in. Naast burgerpanels faciliteren om democratie en dienstverlening te verbeteren, zou de overheid ook meer mogen samenwerken met private partijen. Samenwerken met bedrijven kan dienstverlening op onderdelen beter, duidelijker en sneller maken. Bijvoorbeeld bij de uitgifte van rijbewijzen of callcenterdiensten. De overheid laat het aanleggen van een straat ook aan aannemers over maar bepaalt wel hoe die straat er moet uitzien. Dit kan op meer diensten van toepassing zijn. Het zijn de private partijen die kunnen bijdragen aan innovatie van dienstverlening. Zo zien de jongeren mogelijkheden in het gebruik van metaverse voor het persoonlijker en overzichtelijker maken van dienstverlening. Bij datakluisen, waarbij de burger het beheer krijgt over zijn eigen data, is duidelijk meer scepsis over het nut en de noodzaak. Toch blijft het experimenteren met nieuwe opties van dienstverlening voor hun cruciaal. Besef als dienstverlener dat je zelf ook burger bent. Dat mag meer het gevoel geven dat we samen de overheid zijn. Ook meer oog voor het geheel hebben, niet te veel in wij en zij gaan denken, dat geldt voor ambtenaren maar ook voor burgers.

“De diensten horen bij de overheid niet aan andere partijen overlaten, de overheid staat onvoorwaardelijk voor de burger en bedrijven niet”

“Ik zag tijdens Corona, dat innovatie sneller ging omdat er noodgedwongen meer hulp van buiten werd gevraagd, meer externe input. Intern zitten vaak HBO-ers en WO-ers die niet altijd praktisch kunnen werken.”

“De overheid is een stabiel iets in je leven, gaat niet failliet, neemt geen ontslag, is er altijd voor je.”

Dienstverlening kan wel eens fout gaan maar moet wel eerlijk zijn; laat zien dat dienstverlening eerlijk is. Jongeren zien dat er het nodige mis gaat en dat er veel ontevredenheid is. Het is bijvoorbeeld niet eerlijk om alleen mensen die aan de bel trekken tegemoet te komen bij compensatieregelingen. Veel gaat goed maar er is altijd ruimte voor verbetering. Belangrijk uitgangspunt is wel dat de overheid zijn burgers dient en niet andersom, zeker in een democratie. Meer laten zien wie je bent en wat je voor de burger kunt betekenen. Uiteindelijk wordt de overheid wel als een stabiele achtervang gezien, wat helaas niet altijd wordt waargemaakt zoals bij de Kindertoeslagenaffaire. Zorg voor een nieuwe mentaliteit bij de overheid. Durf duidelijk te zijn, niet indekken of verschuilen achter wetgeving maar transparant. Ook fouten durven maken en nieuwe dienstverlening durven uit te proberen.

“Als burger sta ik ver van de overheid, wie zijn het? Wat zeggen ze? Ze zijn ongrijpbaar. Aan de andere kant ben ik wel nieuwsgierig naar de overheid, wat willen jullie weten? Wat bedoelen jullie? Wat gebeurt daar ‘boven’ allemaal?”

“Ik vind overheidsdienstverlening helaas niet altijd eerlijk wat het wel zou moeten zijn, ze ziet vanuit haar werk in de praktijk wat belangen doen met mensen die ergens werken, belangen gaan dan voor burgers.”

“De overheid mag stoppen met dingen beloven en die niet waarmaken. Maak het waar, ben eerlijk, durf nee te zeggen, transparant en duidelijk communiceren.”

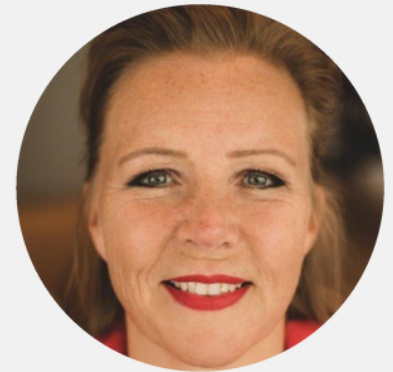
An illustration depicting an expert interview. In the foreground, two stylized figures, a man on the left and a woman on the right, are seated at a long table. The man is wearing a red sweater and dark pants, gesturing with his hands. The woman is wearing a red dress and blue shoes, looking at a laptop. Behind them is a large, light blue circular background containing a dark blue clipboard. The clipboard has a white sheet of paper with a person icon and some text. A dark blue banner with white text is overlaid on the clipboard. The overall style is flat and modern.

Expert interviews

7 experts



Toekomst van
dienstverleningsconcepten



We hebben zeven online kwalitatieve interviews gehouden met externe experts. De focusonderwerpen zijn divers en gaan over online inclusiviteit, voorbeeldige dienstverlening, digibetisme, metaverse, ethiek en rechtvaardigheid en twee best practices. We hebben de experts allereerst gevraagd naar de ontwikkelingen op hun eigen terrein en aansluitend over hoe zij de koppeling ervan zien op dienstverlening door de overheid. Hierna leest u de belangrijkste inzichten die we uit de interviews hebben gehaald. De samenvatting per expert interview kunt u lezen in de bijlagen.

Onderzoek details; 7 online interviews, lengte 60 minuten.

Experts:

- Noelle Cicilia, online inclusiviteit
- Eric de Haan, dienstverleningsexpert
- Jan van Dijk, digitbetisme
- Sarah van der Land, metaverse
- Zeger van der Wal, ethiek en rechtvaardigheid
- Hein de Jonge, Airfrance/KLM
- Judy Wisselaar, Interpolis

- **Dienstverlening kan beter op burgers afgestemd worden wanneer burgers ook een aandeel krijgen in het meewerken aan verbetering van dienstverlening.** Zorg in het ontwerpen en kwaliteitsverbeteringsproces voor participatie van de eindgebruiker, de ervaringsdeskundigen. De medewerkers die in direct contact staan met klanten, zijn het belangrijkste. Zij mogen meer vrijheden krijgen. Bijvoorbeeld wanneer iets niet kan binnen de regels maar wel potentie heeft voor de klant en de uitvoeringsorganisatie dan heb je de ruimte om er toch van af te wijken. Maak de contactmedewerkers belangrijker, stuur meer op hun werkgeluk, op meer zelfregie en een goed inkomen.

“Het lijkt me goed om push berichten van de overheid te krijgen voor relevante dienstverlening.”

“Ik vind het huidige designthinking een hype. Wat er wel goed aan is, is om in het ontwerpen en kwaliteitsverbeteringsproces meer uit te gaan van de eindgebruiker. Dus minder ontwerpen door ambtenaren in samenwerking met ‘McKinsey’ consultants en meer ontwerpen met ervaringsdeskundigen.”

- **Uitvoeringsorganisaties kunnen meer samenwerken, transparanter en meer als één gezicht naar de burger toe.** Meer gebruik maken van uniformering, standaardisering en herkenbaarheid in dienstverlening. Zorg voor één loket. Zeker online mag de dienstverlening meer in dezelfde vormgeving gaan. Ook nadenken over toegankelijke benaming van uitvoeringsorganisaties is belangrijk. Maak overheidsdienstverlening beter doorzoekbaar en vindbaar, net als bij Google. Nu moet je al weten waar je moet zijn, voordat je het kunt gaan vragen, dat werkt niet goed. Maak het ook transparanter, laat zien welke algoritmes worden toegepast en welke beslissingen genomen zijn op basis van algoritmes.

“Burger ziet de overheid als één geheel, terwijl binnen de overheid zien ze dat zelf niet altijd zo, is er eerdere concurrentie tussen de verschillende onderdelen”

“Rol van uitvoeringsorganisaties? Het zijn de aanjagers en afbrekers van overheidsvertrouwen!”

- **Wil je zoveel mogelijk Nederlanders digitaal vaardig krijgen** nu en in de toekomst dan is het belangrijk om met jongeren te starten en dan specifiek in het onderwijs. Leer jongeren digivaardig te worden en leer ze communiceren met de overheid.

“De toegang tot digitale hulpmiddelen is niet gelijk verdeeld in Nederland. De hoogopgeleiden hebben veel meer digitale hulpmiddelen tot hun beschikking en zijn ook digivaardiger.”

“Mensen snappen niet altijd wat ze online doen, kunnen onbewust de nodige fouten maken met alle gevolgen van dien.”

- **Voor bedrijven wordt purpose marketing steeds belangrijker.** Wie ben je, waar sta je voor en wat draag je bij aan de maatschappij? Dit geldt nog meer voor uitvoeringsorganisaties van de overheid. Ook zij mogen meer aandacht besteden aan hun purpose en dit laten terugkomen in hun dienstverlening. Hier hoort ook het vraagstuk bij hoe werk je samen met andere partijen? Welk stuk van de uitvoering doe je zelf en wat laat je andere private partijen doen. Meer open innoveren in samenwerking met andere partijen.

“Altijd jezelf in dienstverlening de vraag stellen ‘wat betekent het wat ik doe voor de klant?’”

- **Meer Dienstverlening vanuit pro-activiteit, preventie en openheid.** Nu heerst nog vaak angst in dienstverlening bij de overheid vooral na de toeslagenaffaire, bang om het weer verkeerd te doen, een besmeurd imago te krijgen. De wens om nooit meer een toeslagenschandaal te krijgen is groot. Maar juist wanneer je bang bent om fouten te maken, dan maak je fouten. Hoe ga je hier weerbaar mee om want fouten blijven er komen in de uitvoering. Overheid mag meer laten zien waar je als burger recht op hebt, geef dat goed aan, maak rechten/subsidies beter toegankelijk. De vraag in dienstverlening wordt steeds menselijker en persoonlijker, wat kun je waarmaken? Dat vraagt ook om een open, transparante en van de omgeving lerende organisatie.

“De overheid heeft het ook moeilijk met de BEDOELING over te brengen!”

“Het leveren van preventie diensten aan klanten wordt voor Interpolis steeds belangrijker.”

- **Dankzij technologische ontwikkelingen wordt het steeds makkelijk om niet alleen de aanvrager van een dienst te herkennen maar ook onder welke omstandigheden de aanvraag plaats vindt.** Hoe is het humeur van de burger tijdens de dienstverlening? Door hier rekening mee te houden kan dienstverlening meer op maat plaats vinden. Naast authenticatie helpt het ook om daaraan gekoppeld te weten hoe het met de burger gaat. Heeft die haast? Is het de eerste keer dat die contact zoekt of al de derde keer? In welke toestand zoekt de burger contact of dienstverlening? Zowel in de huidige digitale omgeving en straks in de metaverse kan er aan digibeten betere service verleend worden in de vorm van virtuele bot assistenten voor digitale hulp, als een soort wegwijzer. Metaverse zou dienstverlening toegankelijker kunnen maken voor mensen die offline moeilijker meekomen zoals gehandicapten en minderheden. In een virtuele wereld kun je veel inclusiever gaan werken en iedereen laten meedoen.

“Ik zie biometric feedback toepassingen toenemen, dat kan ook in de metaverse gebruikt worden. Dan kan bijvoorbeeld je hartslag in combinatie met je ademhaling gemeten worden, wat schijnbaar voor ieder mens een unieke combi is zoals met een vingerafdruk.”

“Avatars kunnen steeds beter je mood weergeven online in een metaverse setting.”

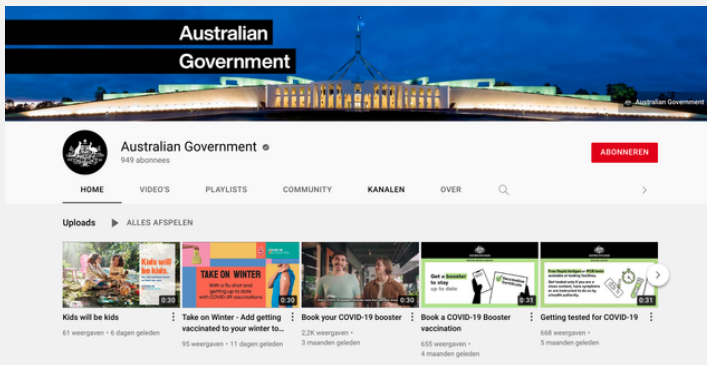
- **Werk meer als één overheid door ambtenaren meer te laten switchen tussen de dienstverleners en meer projectmatig samen te laten werken.** Het voorbeeld van Singapore Bee Hive, een plek waar de beste app developers van de overheid werken aan het verbeteren van digitale dienstverlening kan ook in Nederland navolging krijgen. Zet talent van verschillende uitvoeringsdiensten op een specifiek onderwerp bij elkaar. Bijvoorbeeld de app developers. Nu al wordt er op gemeentelijk niveau vaker gepoold met ambtenaren om zo de kwaliteit te kunnen borgen en verbeteren. Denk ook na over gezonde spiegeling tussen ambtenaren niveau en burgerniveau. Voorkom te veel HBO plus ambtenaren, houdt ruimte voor MBO ambtenaren.

“Ik zie dat bij de Rijksoverheid er een soort van wasstraat is ontstaan waar ambtenaren doorheen gaan, die daardoor te veel hetzelfde gedrag gaan vertonen, te vaak hetzelfde profiel hebben.”

The illustration features a central figure of a person in a blue suit standing in front of a globe. The globe is surrounded by a network of light blue lines connecting various circular icons. These icons include a man on a phone, a woman with a raised fist, a woman with a heart icon, and several silhouette icons. The overall theme is global connectivity and inspiration.

Inspiratie uit het buitenland

Follow us



 Australië

TOEGANKELIJK

Op de Australische overheidssite zijn er veel verschillende mogelijkheden tot contact. Zo kan er gebeld worden, kunnen burgers met de overheid appen, de overheid volgen op een Facebook, Instagram, Youtube en LinkedIn.

Op het Youtube kanaal staat belangrijke informatie en uitleg over het coronavirus. Zo zijn er een video's over hoe en waar je een coronabooster kan inplannen.

 Spanje

WACHTTIJDEN

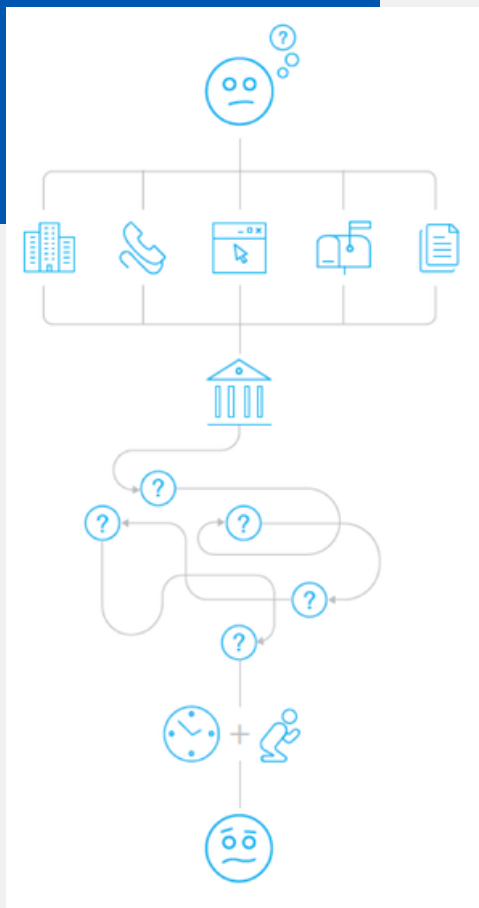
In Spanje is een nieuwe wet goedgekeurd waardoor klanten maximaal drie minuten in de (online) wachtrij mogen staan. Dit komt omdat veel bedrijven in Spanje ontoegankelijk zijn en een slechte service bieden. Hiernaast moeten aanbieders van basisbehoeften voortaan alle dagen en 24 uur per dag beschikbaar zijn voor hun klanten en in andere sectoren moeten grote bedrijven bereikbaar zijn tijdens kantooruren, met een gratis telefoonnummer en moeten ze binnen twee uur reageren op de klachten. Er moet dan ook een echt mens aan de lijn komen, chatbots zijn niet toegestaan.



NO WRONG DOOR

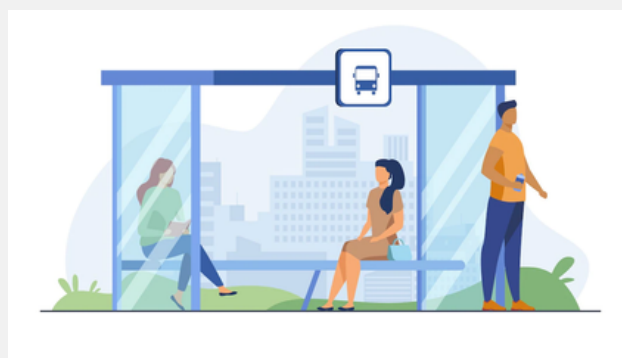
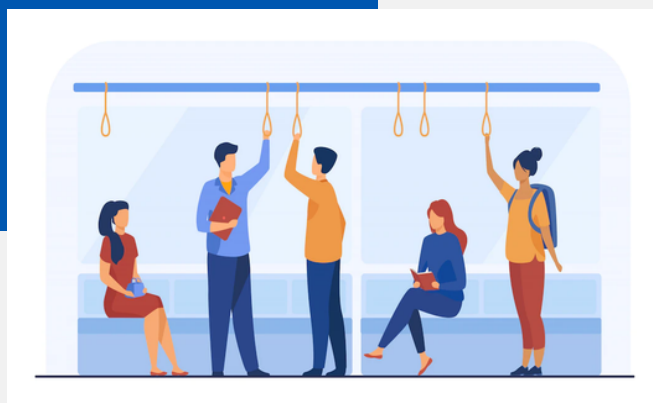
Om de klantervaring bij de 17 overheidsorganisaties van de Verenigde Staten te verbeteren is er één digitale federale voordeur (federal front door) naar diensten van de overheid ontwikkeld. De site USA.gov fungeert als het ware als de voordeur voor de overheidsdiensten. Zo kunnen burgers nooit bij de verkeerde deur aankloppen en worden ze niet van het kastje naar de muur gestuurd.

Naast dat er één voordeur is willen de ontwikkelaars er ook voor zorgen dat er makkelijker gegevens kunnen worden gedeeld tussen de overheidsinstanties, dat er één standaard webdesign is die herkenbaar is voor de burgers en willen ze meer transparantie geven over wat er gebeurt binnen de overheid om meer vertrouwen te krijgen.



SOCIAAL VERVOER

In 2020 werd Luxemburg het eerste land ter wereld dat gratis openbaar vervoer aanbood over het gehele land. Het is volgens de Vice-eersteminister van Luxemburg, minister van mobiliteit en openbare werken en minister van defensie, niet alleen een milieumaatregel maar ook een sociale maatregel. Het betekent namelijk minder uitgaven voor mensen met een laag inkomen.





Denemarken

DIGITALE OVERHEID

Uit het onderzoek van PWC blijkt dat Denemarken een voorbeeld voor Nederland is als het gaat om digitalisering. Denemarken heeft het volgens het onderzoek een stuk goedkoper gerealiseerd en beter op orde. In Denemarken wordt de digitale overheid centraal aangepakt. Er zijn duidelijke kaderstellingen voor overige lagere overheidsinstellingen. Hiernaast is er een helder overlegmodel waarin ook private partijen worden betrokken.

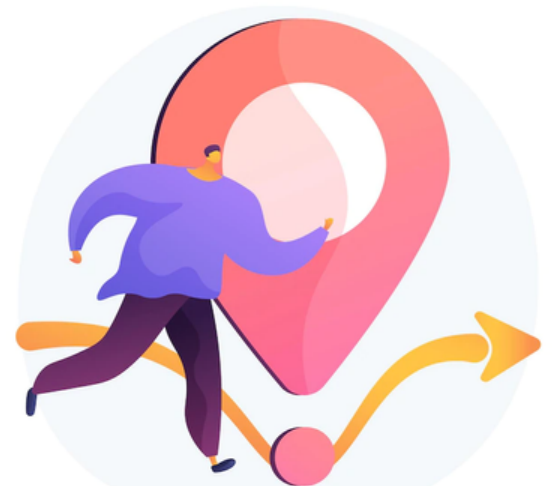
Estland

FAST EN SLOW

De overheid van Estland wil het haar burgers zo makkelijk mogelijk maken online. Het land biedt bijna al haar overheidsdiensten online aan. De enige burgerzaken die niet online geregeld kunnen worden zijn trouwen, scheiden en het kopen van een huis. Voor veel digitale diensten is ook nog een offline variant beschikbaar, maar online gaat veel sneller.

Sinds 2018 werkt de overheid aan een "seamless service roadmap". Hiermee willen ze proactief zijn en inspelen op levensmomenten van burgers met minimale bureaucratie. Zo heeft de overheid van Estland ervoor gezorgd dat wanneer een kind geboren wordt, de ouders automatisch een uitkering krijgen in plaats van dat zij dit eerst moeten aanvragen.

Hiernaast heeft de overheid van Estland besloten dat internet een basisrecht is voor alle inwoners. Dit zorgt er voor dat alle Esten een zeer goedkope toegang hebben tot internet. Voor €5,- per maand heb je onbeperkt toegang tot 4G internet. Hiervoor legde de overheid een glasvezelnetwerk aan waar alle providers gebruik van kunnen maken.





Toekomstscenario's

Tijdens de interne en externe interviews zijn korte scenario's tot stand gekomen. Dit als hulpmiddel om de toekomstcontext voor dienstverleningsconcepten in kaart te brengen. Zes van deze scenario's hebben we ter inspiratie hierna toegevoegd.



Data en AI

Wat nou als het vertrouwen in AI in de toekomst meer/minder is geworden en de kwaliteit van de data goed/slecht is?

Goede kwaliteit data

Geen vertrouwen in AI

- Imago probleem
- Geen vertrouwen in hoe iets tot stand komt
- Niet transparant genoeg voor de burger

- We weten waar de data vandaan komt
- Toepassing van AI zorgt voor echte verrijking
- Vooruitgang

Vertrouwen in AI

- Dit scenario kan niet lang voortduren
- Leidt te veel tot slechte beslissingen

- Er wordt goed bedoelde AI op losgelaten
- Het resultaat is slecht en biased

Slechte kwaliteit data

Automatisering en duidelijkheid

Wat nou als de dienstverlening van de overheid in de toekomst duidelijk/vaag is en geautomatiseerd/menselijk?



Complexiteit en standaarden

Wat nou als de dienstverlening van de overheid in de toekomst verschillende standaarden heeft/één standaard heeft en waarin alles online wordt aangeboden/alleen de basis online wordt aangeboden?

Alles wordt online aangeboden

1 portaal met 1 vormgeving

- Herkenbare en eerlijke dienstverlening
- Te complex voor sommigen

- Versnipperde dienstverlening
- Niet voor iedereen toegankelijk

Verschillende standaarden

- Gemakkelijke dienstverlening
- Wel gevaarlijke wereld waarin de overheid veel bepaalt

- Versnipperde dienstverlening
- Niet iedereen weet toegang tot extra diensten te vinden

Alleen de basis wordt online aangeboden

Metaverse

Wat nou als de Metaverse in de toekomst gereguleerd wordt door de overheid/een wilde westen is en het een duistere plek/veilige plek is?

Gereguleerd

- Soort van legale hennep cultuur, je mag hier uit band springen
- Je kunt zelf creëren maar zolang je je aan de regels houdt, het voelt wel veilig

Duister

Veilig

- Het is uit de hand gelopen, individuele mensen missen bescherming en veiligheid
- Hier kun je echt jezelf zijn, volledig gaan pionieren, blockchain technologie zorgt voor authenticatie

Wilde westen

Robotisering en waarden

Wat nou als de maatschappij in de toekomst gestuurd wordt door robots/mensen en overheerst wordt door feminiene/masculiene waarden?

Robot gestuurde maatschappij

- Seizoen: winter
- onpersoonlijke autonome robot wereld
- Effectief en efficiënt

- Seizoen: herfst
- Zelf lerende organisatie
- Nog steeds mensen achter de systemen

Masculin

Feminien

- Seizoen: lente
- Draait om een verdienmodel
- Aandeelhouderswaarde staat voorop

- Seizoen: zomer
- Dienstbaarheid
- Dienmodel i.p.v. verdienmodel
- Warme bedrijven

Mens gestuurde maatschappij

Vertrouwen en samenwerking

Wat nou als de uitvoeringsorganisaties in de toekomst wel/niet samenwerken en de burger zeker/onzeker is?

Zekere burger

- Deels USA-wereld met private wealth en public poverty, burger regelt het zelf, lukt niet alle burgers.

- Wensplaatje, omnichannel, meer service design, spiraal omhoog tussen burger en uitvoering

Geen samenwerking

Samenwerking

- Horror scenario, , burger haakt af, uitvoering vanuit angst en indekken

- Overheid neemt burger niet als uitgangspunt maar de uitvoering

Onzekere burger

A stylized illustration of a stack of office supplies. At the top is a blue folder with a white label and a circular hole punch. Below it are several sheets of paper in white, orange, and yellow. A large, semi-transparent blue rectangular box is overlaid in the center, containing the word 'Bijlagen' in white. Below the blue box is a green folder with a white label and a circular hole punch. Underneath that is a grey folder with a white label and a circular hole punch. At the bottom is a brown folder with a white label and a circular hole punch. The entire illustration is set against a plain white background.

Bijlagen

Interviews met professionals

Ira van Keulen

Ira is strategisch politiek adviseur bij de Nationale Ombudsman. Ze is omgevingsmanager, een term die komt vanuit Rijkswaterstaat. Bij de Ombudsman is het haar taak de omgeving goed te scannen en stakeholdercontact te onderhouden. Daarnaast heeft ze ook veel contact met het Ombudsplein van de de Ombudsman, dat is het platform waar de klachten van burgers over dienstverlening door de verheid binnenkomen. Ze is onder meer verantwoordelijk voor het dossier van de Kindertoeslagenaffaire. Ira werkte hiervoor ruim elf jaar bij het Rathenau Instituut als politiek liaison en senior researcher op het terrein van sociale impact van technologische ontwikkelingen.

Jacco Walters

Jacco is transitie-manager bij SVB en verbonden aan de Directie Dienstverlening Sociale Verzekeringen. Hij werkt voor stafafdeling Dienstverlening en houdt zich onder andere bezig met schuldenproblematiek, resultaatverantwoordelijke teams en ondersteuning van digibeten. Momenteel is hij tijdelijk verbonden aan Ministerie van Binnenlandse Zaken als strategisch adviseur voor de één loket aanpak.

Harm de Jong

Harm is strategisch adviseur bij het Ministerie van Binnenlandse Zaken. Hij werkt voor KIEM (Kennis, Internationaal, Europa, Marco-economie) en houdt zich bezig met wat er op de beleidsagenda komt over 10 jaar op diverse onderwerpen zoals democratie, wonen en openbaar bestuur. Harm heeft na zijn studie Bestuurskunde, kort als zelfstandige gewerkt, waarbij hij voor gemeentes jongerenonderzoek deed. Zijn focus was en is de driehoek jongeren, onderwijs en democratie.

Marcel Ziemerink

Marcel is initiatiefnemer van Platform Pleio, een platform voor online samenwerking op basis van open source. Pleio is als stichting in 2009 opgericht, heeft inmiddels al zo'n 580.000 gebruikers en ruim 200 sites en platforms onder beheer. Er werken nu 20 mensen bij Pleio. Daarnaast werkt hij bij de Belastingdienst onder meer voor het Stella team. Dit team is opgesteld om mensen in complexe en urgente schuldsituaties te helpen.

Ronald van den Hoogen

Ronald is manager van de Rijksacademie voor Digitalisering en Informatisering (RADIO). RADIO bestaat 5 jaar, begon ooit als initiatief vanuit het bureau algemene bestuursdienst, waar Ronald ook heeft gewerkt, bedoeld voor topambtenaren en nu is de focus op het breder toegankelijk maken van kennis binnen de Rijksoverheid. RADIO organiseert opleidingen en biedt lesmateriaal aan onder andere in de vorm van webinars, serious gaming en podcasts.

Tarik Koptagel

Tarik is strategie adviseur bij de Gemeente Utrecht. Hij begon als gemeente trainee achter de balie waar hij zag dat de dienstverlening beter kon. Nu werkt hij voor Strategie en Organisatie bij de Gemeente Utrecht. Hij is gedetacheerd bij het programma 'Ondernemer Centraal', dat hij mede heeft opgezet. Zijn achtergrond is Hogere Hotelschool.

Mireille van Twuijver

Mireille is onderzoekscoördinator van het programma Mens Centraal bij het Ministerie van Algemene Zaken. Mens Centraal is een tijdelijk, interbestuurlijk programma dat focust op het centraal stellen van mensen in communicatie en bij dienstverlening van de gehele overheid. Daarbij wordt dienstverlening meer vanuit levensgebeurtenissen bekeken.

Kwalitatieve interviews met jongeren

Wat betekent de overheid voor jou, wat komt er in je op wanneer je dit woord hoort?

De jongeren denken bij de overheid vooral aan de politiek en dan met name de Tweede Kamer en het Kabinet. Slechts een paar noemen ook de uitvoeringsorganisaties op. De afstand tot de burger en de nationale overheid wordt als te groot gezien. De overheid is ook een onoverzichtelijke organisatie, er valt veel onder, wat doen ze allemaal en waar moet je waarvoor zijn? Ze zien dat er het nodige mis gaat en dat er veel ontevredenheid is. De overheid, wordt ook als de organiserende macht gezien. Een macht die probeert voor zijn burgers alles zo goed mogelijk te laten lopen en te regelen. Het is een cruciale macht in onze maatschappij. Veel gaat goed maar er is altijd ruimte voor verbetering. Belangrijk uitgangspunt is wel dat de overheid zijn burgers dient en niet andersom, zeker in een democratie. Uiteindelijk wordt de overheid wel als een stabiele achtervang gezien, wat helaas niet altijd wordt waargemaakt.

“Dat zijn de mensen die het land besturen, zij hebben de macht over ons.”

“Het zijn toch vooral mannen in pakken, ze zitten veel achter een bureau.”

“De firma die de grote lijnen vasthoudt voor het land en twaalf jaar Mark Rutte.”

“Als burger sta ik ver van de overheid, wie zijn het? Wat zeggen ze? Ze zijn ongrijpbaar. Aan de andere kant ben ik wel nieuwsgierig naar de overheid, wat willen jullie weten? Wat bedoelen jullie? Wat gebeurt daar ‘boven’ allemaal?”

“Veel instanties vallen onder de overheid, maar waar moet je zijn? De overheid kent jou maar jij kent de overheid niet!”

“De overheid is een stabiel iets in je leven, gaat niet failliet, neemt geen ontslag, is er altijd voor je.”

Wat is je gevoel bij de overheid, welke emotie komt er bij je op?

De jongeren hebben zelf een overwegend neutraal beeld bij de overheid. Ze zien wel om zich heen dat er ook veel onvrede is over de overheid en dat die groeit. Toch beseffen ze dat het in Nederland ondanks de foute voorbeelden nog steeds relatief beter is dan in de rest van de wereld.

De communicatie van de overheid voelt als te afstandelijk. Op de momenten dat er contact is met de overheid zowel online als offline dan blijkt dat de ene dienstverlening beter gaat dan de andere. Er is duidelijk geen eenheid in dienstverleningsaanpak. Daardoor zijn de ervaringen wisselend. Voor jongeren is het fijn dat steeds meer dienstverlening online gaat. Zolang het online contact goed verloopt, is er meestal niet veel aan de hand. Echter op momenten dat iets vastloopt of het niet goed gaat en er wordt persoonlijk contact gezocht dan worden de ervaringen regelmatig minder, gecombineerd met erg lange wachttijden. Ook wordt geconstateerd dat ze meestal zelf het wiel moeten uitvinden. Ze moeten vaak alles zelf vinden en uitzoeken en dat is soms moeilijk. Bijvoorbeeld wanneer de belastingaangifte voor het eerst moet worden ingevuld. Wat mist is ‘droog oefenen’ door vooraf hier training in te krijgen. Meestal schieten ouders te hulp. Jongeren beseffen dat waar zij online goed uit de voeten kunnen, dit voor lang niet iedereen geldt. Zij zien ook in hun eigen omgeving mensen die moeilijker online meekomen. Vaak zijn dit ouderen maar het kunnen ook andere jongeren zijn. De overheid zou voor iedereen moeten werken en dit waarmaken door achterblijvers te ondersteunen en te helpen waar dit kan.

Vaak wordt er te veel vanuit regels gewerkt wat niet altijd werkt voor de jongeren. Meer meedenken in oplossingen zou beter zijn. Kindertoeslagenaffaire heeft ervoor gezorgd dat een enkele jongere merkt dat er een angstcultuur is. Bang om dingen fout te doen. De angst is niet terecht want vaak gaat het ook goed. Er wordt ook gezien dat de dienstverleners hun best doen en dat het soms best wel ingewikkeld is ook voor de mensen die er werken.

'Op nationaal niveau zitten ze te veel hoog in de ivoren toren en hebben daardoor geen feeling met de burgers'

"Het voelt als ontastbaar, ver van me af, gevoel van uit de hoogte besluiten nemen maar is iedereen daar ook blij mee? Ik heb het idee dat er weinig ervaringsdeskundigen worden geraadpleegd."

"Ze willen controle op zaken behouden, dat is zowel positief als negatief, je kan er uiteindelijk wel op terugvallen is mijn ervaring."

"De angst helpt in ieder geval niet want ze graven zich dan nog meer in, je ziet dan wegduikgedrag en te veel vanuit regels werken."

"Ik zie een cultuur die niet overloopt van vertrouwen in elkaar en in de burger. Ook mist er beroepstrots en professionalisme."

"De toeslagenaffaire kan niet door de beugel. Dit beïnvloedt wel mijn beeld van de overheid maar er worden nog steeds veel dingen ook goed geregeld. Ik kan me over veel dingen boos maken maar ik zie ook wat er goed is, ik leef nog steeds in een goed land, de balans is nog positief."

"Wantrouwen kun je wegnemen door transparanter te zijn, het kabinet is daarbij het uithangbord daar dient vertrouwen winnen te beginnen."

Met welke overheidsdiensten/uitvoeringsorganisaties heb je contact gehad en hoe verliep dat contact?

De meeste contacten die de jongeren hebben gehad, zijn met de Belastingdienst, CBR, DUO, de Politie, RDW en UWV. De ervaringen met deze partijen worden apart beschreven. Een paar hebben ook contact gehad met KvK en Kadaster. De contacten hiermee zijn meestal vanuit zakelijk perspectief en de ervaringen zijn goed. RIVM is vooral door Corona bekend geworden, de meningen hierover zijn wisselend. Aan de ene kant overzichtelijke dienstverlening maar ook soms onoverzichtelijk en overvallen door de drukte. Ook CJIB werd genoemd vanwege de snelheidsboetes, ze zijn niet leuk maar wel logisch en goed geregeld. Tijdens de interviews kwam het ook een aantal keren voor dat jongeren niet weten dat een bepaalde dienstverlener van de overheid is zoals KvK en CBR. Gemeenten worden ook regelmatig genoemd voor het afhalen van rijbewijs, paspoort, ID kaart of adreswijzing doorgeven. Hier is de mening gemiddeld neutraal over. Digid wordt ook regelmatig genoemd en als een fijne app ervaren voor snelle online authenticatie. Het CBS wordt nog door een aantal genoemd als goede en betrouwbare bron voor onderzoek. De website ziet er prima uit. Een enkele jongere constateert ook dat overheidsinstellingen niet goed samenwerken, waar de burger dan de dupe van wordt.

"Je gaat er al van uit dat overheidsdienstverlening lang duurt, dus je zet de speaker al vast aan en ja het duurde 45 minuten voordat ik iemand aan de lijn kreeg."

“Ik zoek bijna nooit op sites van de overheid, ze zijn onduidelijk, als je ergens meezit, iets nodig hebt, waar moet je dan terecht? Is vaak niet duidelijk.”

“Wanneer je bij de gemeente contact zoekt voor vergunningen, dan denk je waar ben ik in terecht gekomen, zo traag en onoverzichtelijk.”

“Ik heb gehoord van iemand die overleden is, waarbij de overheidsinstellingen niet samenwerkten, informatie werd niet tijdig gedeeld waardoor de nabestaanden hier last van kregen.”

DUO

Deze dienstverlener komt er in de waardering van alle jongeren relatief het beste uit vergeleken met de andere dienstverleners. Bij DUO is de dienstverlening meestal goed geregeld. De communicatie van DUO is over het algemeen heel duidelijker en de website is toegankelijk en overzichtelijk. Wat daarbij helpt is dat DUO exclusief voor jongeren werkt. Toch speelt ook hier dat online contact meestal beter verloopt dan het persoonlijke contact voor specifieke vragen. Bij specifieke vragen lopen jongeren vaker vast, ze weten niet waar ze moeten zoeken. In dit geval gaat het ook bij DUO regelmatig minder goed.

“DUO doet het goed, daar kan de Belastingdienst nog van leren. MijnDUO omgeving is veel beter dan MijnBelasting omgeving.”

“Het is voor mij duidelijk waar je alles kan vinden, je leningen staan duidelijk vermeld, ik heb nog nooit contact met ze hoeven op te nemen”.

“Ik heb erop zich goede ervaring mee maar ze zijn lastig bereikbaar voor vragen.”

“Het staat ‘ergens’ het antwoord maar waar? Ik kon niet zelf het antwoord vinden op mijn vraag.”

CBR

Over deze dienstverlener zijn de jongeren het minst tevreden. Dat komt vooral door de uitzonderlijk lange wachttijden die nog steeds actueel zijn. Sommigen melden dat de gezondheidskeuringen weinig voorstellen en tegelijkertijd wel behoorlijk prijzig zijn. De jongeren die hun examen gedaan hebben voordat de lange wachttijden begonnen, zijn wel tevreden over hoe het ging en hoe het geregeld was.

“De wachttijden zijn gewoon te lang, waardoor ik moet doorgaan met rijlessen nemen om rijvaardig te blijven, terwijl ik al klaar ben voor het rijexamen, daardoor lopen de kosten nogal op.”

“Van vriendinnen weet ik dat het nu chaos is en dat het lang duurt. Ik heb ook het programma van BOOS gezien ‘Pak je macht’ over overheidsdienstverlening en waarom dingen zo lang moeten duren, daar word je niet vrolijk van.”

“Het is krankzinnig hoe het er daar aan toe gaat, hele lange wachttijden. Een vriend van mij heeft ADHD en had dit eerlijk aangeklickt bij het aanvragen van zijn examen. Vervolgens komt hij in een ambtelijke molen terecht, krijgt een medische keuring die niet veel voorstelt maar hem wel 120 Euro extra kost.”

De Politie

Over de politie zijn de jongeren redelijk tevreden. Het varieert meestal van neutraal tot positief. De politie is een dienstverlener die dicht bij de jongeren staat. Ze komen de agenten op straat tegen en krijgen indien nodig duidelijke en heldere instructies. Ook wordt de politie regelmatig positief beoordeeld op inlevingsvermogen en nazorg.

“Ik reed een keer zonder licht en kreeg een boete, dat was eerlijk, kon ik accepteren en begrijpen.”

“Daar heb ik positieve ervaringen mee, ik hebt een paar keer contact gezocht om verschillende redenen en dat verliep goed.”

“Ik denk aan de keer dat ik bij de politie aangifte deed, dat ging heel makkelijk online, ik werd hierover snel teruggemaid en kreeg daarna ook persoonlijke opvolging wat fijn was.”

RDW

Ook de RDW wordt door jongeren genoemd maar dan meestal in combinatie met de gemeente waar ze de aanvraag voor het rijbewijs indienen. Met de RDW zelf hebben ze meestal geen ervaring. Dat er sinds kort ook online een aanvraag gedaan kan worden, wordt als positief ervaren.

“Hier heb ik helemaal niks mee, ik heb mijn rijbewijs aangevraagd via de gemeente, dus niet bewust contact mee gehad.”

UWV

Over UWV wordt neutraal tot negatief geoordeeld. Het aanvragen van uitkeringen wordt als moeilijk ervaren. Het is een heel proces waarbij er goed opgelet moet worden. Je moet goed weten wat je rechten en plichten zijn en ook goed opletten op wat de bedoeling is. Wanneer de uitkering eenmaal is toegekend, wordt het weer als heel makkelijk gezien om die uitkering te behouden. Een jongere deelde de ervaring dat ze toen ze eenmaal haar uitkering had, ze van alle kanten geholpen werd met als doel haar weer aan het werk te krijgen.

“Door Corona stopte mijn Horeca baantje, vervolgens was het heel moeilijk om een uitkering aan te vragen, mijn eerste aanvraag werd afgekeurd terwijl ik wist dat ik er wel recht op had. Ik vind het leuk om dingen uit te zoeken, de regeltjes uit te spitten waardoor ik alsnog de uitkering heb ontvangen maar ik besef me dat niet iedereen dat kan of wil doen.”

“Je moet netwerk gesprekken voeren om je uitkering te behouden, daarvoor kun je gewoon je vader, je moeder en je zus opgeven dat wordt allemaal geaccepteerd.”

“Er wordt weinig moeite gedaan om je er zo snel mogelijk uit te krijgen. Ze zitten er niet bovenop”.

“Het werkt alleen voor burgers die ook geholpen willen worden, wanneer je dat niet wilt, blijf je makkelijker in het makkelijke hangen. Er werden banenmarkten aangeboden, ik kon ze bellen, ik zag dat er veel geld in werd gestoken in de hulp.”

Belastingdienst

Over de Belastingdienst worden de meeste ervaringen gedeeld. De mening over deze dienstverlener is neutraal tot negatief. Deze dienstverlener wordt als zeer afstandelijk bestempeld, er mist een persoonlijke benadering. De meeste jongeren hebben een redelijk goede ervaring zolang ze er online uitkomen wanneer er voor specifieke vragen persoonlijk contact gezocht wordt, slaat de ervaring om in negatief; lange wachttijden en de vraag wordt niet altijd

opgelost. Veel jongeren hebben nog niet zo lang geleden hun eerste aangifte gedaan. Dat wordt niet als heel makkelijk ervaren, vaak schieten de ouders te hulp. Het contact met de Belastingdienst, voelt als afstandelijk en soms ook eng. De blauwe brief voelt soms ook als eng. Er gaat een impliciete boodschap vanuit; wij dulden geen fouten. Er wordt teveel aan regels vastgehouden en het ontbreekt vaak aan inlevingsvermogen. Het contact met de Belastingdienst voelt als onevenwichtig, de burger trekt vaak aan het kortste eind, Hier mag meer balans in komen.

“We kunnen wel naar de Maan en naar Mars maar de Belastingdienst werkt soms nog ouderwets. Hoe had ik dat moeten weten van mijn boete? Wanneer zij niet met de tijd meegaan in duidelijk informeren en communiceren, dan krijg je ook sneller minder begrip bij de burger als reactie.”

“Ik heb wel ooit een keer een probleem gehad en geprobeerd een vraag te stellen, 2,5 uur aan de lijn gehangen, veel doorverbonden maar kwam uiteindelijk niet verder.”

“Aan de voorgekauwde vragenlijsten heb je veel, het is soms moeilijk te volgen wat ze bedoelen, met de nodige vage taal. Je moet je er echt in verdiepen om het te kunnen snappen, niet iedereen kan dat.”

“Echt weten hoe het werkt en waarvoor je het doet dat wordt niet duidelijk, het is niet transparant, “Het wordt maar van je verwacht dat je precies weet hoe het werkt, het is geen vriendelijke, zachte organisatie, ze werken teveel volgens de regels, jouw situatie boeit hen maar weinig.”

“De toonzetting is verkeerd, u doet het fout, tenzij u het tegendeel bewijst. Dan denk je als burger, dit ga ik nooit winnen. Omgekeerde bewijslast zou beter zijn.”

“Vind ik het tegenovergestelde van een makkelijke en fijne dienstverlener.”

Dienstverlening door anderen laten uitvoeren?

De meeste jongeren zijn van mening dat de dienstverlening die nu door de overheid wordt uitgevoerd ook bij de overheid moet blijven. Wanneer andere private partijen diensten overnemen, zou dit de dienstverlening uiteindelijk niet ten goede komen. Dit komt doordat bedrijven met winst oogmerk werken en het kan ook voor ongelijkheid in dienstverlening zorgen. Wat jongeren wel zeggen is dat de overheid vaker met bedrijven en burgers mag samenwerken om hiermee dienstverlening beter, duidelijker en sneller te maken. Bijvoorbeeld bij callcenters kan er meer samengewerkt worden met marktpartijen daar waar de wachttijden lang zijn. Ook bij online dienstverlening of bij de uitgifte van rijbewijs, dat kan door een commerciële partij gedaan worden. Natuurlijk gaat er wel eens wat mis of goed mis zoals bij de Kindertoelagenaffaire maar dat is nog altijd minder erg dan dienstverlening die niet voor iedereen toegankelijk is en commercieel gedreven is. Private partijen zijn minder bezig met het algemeen belang en voelen zich minder verantwoordelijk voor het welzijn van burgers. Daar staat tegenover dat overheidsdiensten geen concurrentie hebben en daardoor niet altijd de prikkel voelen om goede dienstverlening aan te bieden. Meer samenwerking met private partijen zou een voor verbetering kunnen zorgen. Wat volgens een aantal jongeren ook kan helpen is om meer jongeren bij de overheid te laten werken, zij kunnen zich beter verplaatsen in jongeren.

“De diensten horen bij de overheid niet aan andere partijen overlaten, de overheid staat onvoorwaardelijk voor de burger en bedrijven niet”

“Misschien kan Coolblue onderdelen van de dienstverlening overnemen maar liever bij de overheid laten.”

*“De overheid voelt voor mij toch vertrouwder, bij een bedrijf weet je niet wie je tegenover je krijgt”
“Ik vind het beter dat de huidige diensten bij de overheid blijven om zo vriendjespolitiek te voorkomen en ook om te voorkomen dat mensen die meer kunnen betalen betere service of voorrang krijgen.”*

“Kijk naar het CBR, ze hebben geen concurrentie, het zal ze een worst wezen hoelang iets duurt, dit kun je niet maken wanneer je een eigen zaak hebt.”

Ik vind niet dat de markt diensten moet overnemen, die moet je daar niet de vrije hand in geven, ze zijn teveel winst gericht. Maar wel meer samenwerking tussen vrije markt en overheid, samen kunnen ze de dienstverlening beter maken.”

“Ik hoop dat meer jongeren bij de overheid gaan werken, zij brengen frisheid mee naar de overheid om het beter te maken. Maar wie wil er bij de overheid werken?”

Ben je bekend met metaverse (Internet in 3D)? Kan de overheid dit voor dienstverlening inzetten?

De meesten zijn niet of onvoldoende op de hoogte van wat metaverse inhoudt. Na uitleg vinden de meesten dat het een aanvulling op dienstverlening door de overheid kan zijn. Het kan dienstverlening in vergelijking met mail en bellen nog persoonlijker en menselijker maken doordat je elkaar ook kan zien. Hiermee kan de overheid haar afstandelijke imago aanpakken. Dienstverlening kan er meer benaderbaar door worden en de beleving verbetert. Door de metaverse omgeving kun je als burger ook beter kennismaken met de verschillende soorten dienstverlening die aangeboden wordt, dat kan beter gepresenteerd worden. Een aantal jongeren hebben hun twijfels over het nut van metaverse voor overheidsdienstverlening. Is het wel veilig genoeg? Is de privacy gewaarborgd? Ook vragen sommigen zich af of metaverse wel voor iedereen toegankelijk gaat zijn? Sommigen vinden dat metaverse dienstverlening juist onpersoonlijker maakt omdat je met digitale versies van jezelf en anderen communiceert, het is niet echt. Een paar jongeren komen met inventieve toepassingen van metaverse voor overheidsdienstverlening. Bijvoorbeeld zwaar beveiligde gevangenen die naar de rechtbank moeten. Dat kan dan net zo goed in een virtuele rechtbank plaats vinden. Ook rij-examens in de metaverse of een virtueel gemeentehuis waar je zelf kunt meekijken hoe de dienstverlening verloopt. Misschien is zelfs het doen van een aangifte makkelijker in de metaverse, je kunt dan makkelijker bewijzen laten zien die je nodig hebt voor de aangifte.

“Nu lijkt het nog erg alsof je contact hebt met een systeem (de overheid), metaverse kan het persoonlijker maken.”

‘Je kan je online makkelijker anders voordoen dan wie je bent!’

“Ik ken wel voorbeelden van online huizen bezichtigen, daar werkt het goed. Ik vind het nog moeilijk om me iets voor te stellen bij een overheid in de metaverse.”

“Je kunt beter en sneller zien wat er allemaal bij de overheid hoort, welke dienstverlening er is. Bijvoorbeeld oh hoort het CBR er ook bij? Je loopt er online langs, je kunt ook meer diensten aan elkaar koppelen.”

“Het lijkt mij niet top om metaverse te gebruiken, hoe is de privacy gewaarborgd? Je kunt er ook makkelijk in verdwalen, of ze laten je verdwalen. Het lijkt supercool maar we gaan er in doorslaan en grote marktpartijen kunnen hierin gaan domineren.”

“Ik moet direct denken aan hoe ging dat destijds bij de introductie van internet? Wat kunnen we daarvan leren om metaverse beter te introduceren?”

“Ik zie voor me in de toekomst een virtueel stadhuis waar je als je eigen avatar naar binnen gaat, je ziet direct hoe lang de rij is voor het loket waarvoor je komt, de dienstverlening wordt veel echter en persoonlijker beleefd dan via het huidige internet.”

“Metaverse kan veel bieden in het sociale domein, het is een soort gamification voor dienstverlening. Het kan meer beleving geven.”

“Ik ben gamer en zie dat games steeds echter worden. Daardoor kun je ze ook vaker gaan inzetten voor echte zaken zoals overheidsdienstverlening.”

Ben je bekend met digibetisme? Wat betekent dit voor dienstverlening door de overheid?

Bijna alle jongeren zijn bekend met digibetisme. Ze vinden dat de overheid voor deze groep altijd alternatieve dienstverlening moeten kunnen aanbieden, zoals telefonische en offline oplossingen. Ook vinden ze het belangrijk dat deze groep geholpen wordt om digitaal vaardig te worden door training en onderwijs. Dat kan op verschillende manieren zoals via een hulpbank, een fysiek kantoor, instructiefilmpjes of een buddy systeem. Een aantal jongeren pleit ervoor om al vroeg bij de scholieren te beginnen. Geef ze les in digitaal vaardig worden en in digitaal vaardig communiceren met de overheid. Laat jongeren proeven aan het digitaal communiceren met de overheid voordat het echte digitale leven begint. Jongeren eerste laten oefenen met bijvoorbeeld een belastingaangifte, geeft ze meer zelfvertrouwen op het moment dat ze hun eerste aangifte moeten doen. Daarnaast mag de overheid ook beter aangeven wat zij doet, waarom en voor wie. De aanpak van digibetisme kan het best bij de gemeente gelegd worden, via één loket. Deze dienstverlener staat vaak het dichtst bij de burger en kan het ook het beste faciliteren. Wat volgens aantal jongeren ook helpt, is het eenduidig maken van dienstverlening. Zorgen dat alle dienstverlening op dezelfde wijze herkenbaar is, door dezelfde vormgeving en routing. Door eenheid in vorm snappen mensen de inhoud sneller. Het gaat niet alleen om ouderen die online vastlopen, het kan jongeren ook overkomen. Voor hen is het bieden van een online chatfunctie dan heel handig. Jongeren zien dat je nu al bij bibliotheken goed terecht kunt voor digitale hulpverlening, dat is vooral handig voor mensen met geen sterk eigen netwerk van digivaardige mensen. De overheid mag bij de ontwikkeling van dienstverlening meer werken met testgroepen waarin een verscheidenheid aan burgers zit die moeilijk meekomen. Ook kwam naar voren dat de dienstverlening ook leuker gemaakt kan worden door onder andere meer met beeldtaal werken.

“Wanneer mensen niet zelfredzaam zijn, dan is persoonlijke begeleiding een must, vanuit een gemeentehuis of bibliotheek kan de burger persoonlijk geholpen worden, maar niet dwingen dat werkt averechts.”

“Als je niet digitaal bent dan red je het niet in deze samenleving’, dat gold vroeger voor mensen die niet konden lezen en schrijven al en nu ook voor digibeten.”

“Net zoals water voor iedereen bereikbaar is, zo zou basale dienstverlening voor iedereen bereikbaar moeten zijn.”

“Ik zie wel verbetering in meer online voorleesopties en meer voice control opties.”

“Zorg ervoor dat je de aanpak ervan bij de gemeenten legt, die staan toch het dichtst bij de burger die kunnen dit beter faciliteren.”

“Ik heb een neefje in België, daar krijgen ze tijdens maatschappijleer ook les in hoe je goed kan communiceren met de overheid.”

“Zorg ook voor dezelfde sites bij alle overheidsdiensten, dat zorgt dat mensen sneller hun weg kunnen vinden en meer op herkenning kunnen doen.”

“Ik kan me voorstellen dat ik zelf op een gegeven moment ook zo oud ben dat ik ook niet goed meekom, wanneer de digitale en technologische ontwikkelingen zich zo snel blijven ontwikkelen. Het wordt voor iedereen een keer niet meer te volgen. Goede hulp dichtbij blijft dan nodig.”

“Ik moet mijn moeder soms helpen, daar mag je als overheid ook over nadenken, hoe faciliteer je hulpgedrag door familie, vrienden en burens? Of een heel andere onderwerp hoe ga je om met dementie en dienstverlening of naasten die de communicatie met de dienstverlening moeten overnemen?”

“Ik zie dat in het dorp van mijn opa en oma de laatste bank is weggegaan, dat is toch armoede in dienstverlening. Zorg dat er minimaal één dienstenwinkel blijft er werk daarin samen met andere partijen.”

“Het probleem heeft naar mijn mening ook met gebrek aan interesse te maken, maak de online communicatie leuker, zorg voor betere online handleidingen en biedt minimaal één keer thuishulp aan voor online basisvaardigheden.”

“Ik wil pleiten voor een soort van digitaal rijbewijs halen door burgers, soort van basisopleiding waarin je leert om digitaal vaardig te worden.”

Ben je bekend met datakluis (elke burger krijgt het beheer over zijn eigen data) ? Wat vindt je hiervan, helpt het de burger?

Bijna alle jongeren zijn onbekend met dit onderwerp. Na uitleg klinkt in eerste instantie een positief geluid, dit kan waardevol zijn maar dan volgt er al snel ook de nodige scepsis. Is het echt wel veilig? Is het niet al te laat omdat we al zoveel digitale sporen van onszelf hebben nagelaten? En past dit wel bij dynamisch internet want internet dat zichzelf voortdurend vernieuwd, is gebaat bij open data. Sommige jongeren zijn ook bang voor datalekken en datahacken, in hun ogen is geen kluis veilig genoeg. Een aantal jongeren vraagt zich ook af of dit werkt voor digibeten, zij laten gegevens misschien makkelijker slingeren, kunnen niet altijd goed beoordelen aan wie ze welke data wel of niet kunnen geven. Ook komt de vraag op hoe ver mensen willen gaan om data van zichzelf vrij te geven, wanneer ze daar iets voor terug krijgen? Het spreekt sommige jongeren wel aan om op deze wijze het internet terug aan de burgers te geven. Belangrijker vinden een aantal dat er meer bewustwording is over wat er online gedeeld wordt en wat daarin wenselijk is.

“Ik zie het als een soort van digitale zelfbeschikking, het lijkt mij heel goed.”

“Het klinkt aantrekkelijk, het kan meer vertrouwen en meer veiligheid geven, je weet dan meer over wat anderen van je weten.”

“Ik geloof er niet in, er ligt al zoveel over iedereen op de digitale straat, wanneer partijen het willen komen ze toch wel achter de info die ze nodig hebben of het wordt simpelweg gehackt. In de basis moet je dingen die je niet wilt delen niet op het internet zetten, dat is de beste beveiliging.”

“Het is wel gevaarlijk wanneer alles op één plek staat, iemand kan er online inbreken en al je gegevens stelen, wat dan?”

“Het lijkt mij een soort van fake-veiligheid, aan de ene kant goed, dat er niet overal informatie van je online te vinden is maar tegelijkertijd kwetsbaar wanneer iemand iets van je wil weten dat die dan na toestemming alles uit je kluis kan halen.”

“Het lijkt mij wel een goede toepassing, zo lang het maar transparant is wie er achter zit. Ik zie dat de EU steeds meer online wil bepalen en controleren, maar hoe goed is het wanneer de overheid bij alle online data kan?”

“Datakluis vind ik op zich goed maar wanneer iedereen zijn eigen data in bezit heeft, komt innovatie moeilijker tot stand, die gedijt bij open en toegankelijke data. Ik weet niet wat beter is in deze.”

Wat is jouw droomdienstverlening? Kun je dit omschrijven of heb je een voorbeeld?

Woorden die bij droomdienstverlening naar boven komen zijn: snel, makkelijk, duidelijk, eerlijk, transparant, persoonlijk, oplossingsgericht en inlevend, Ook de tijd nemen voor mensen, gelijke behandeling geven en snelle hulp bieden bij vastlopen. Bij vastlopen moet er contact kunnen zijn met een online chatfunctie met een echt persoon. In principe kan iedereen droomdienstverlening aanbieden, het is niet voorbehouden aan een paar grote commerciële bedrijven. Dat blijkt uit de voorbeelden die de jongeren aanhalen. Grote bedrijven als Coolblue en Bol.com worden wel het meest genoemd maar soms kan een gewone notaris het ook heel goed doen. Wat helpt is wanneer dienstverlening dichtbij en persoonlijk voelt, dat kun je ook als grote partij realiseren. Ook vinden een aantal jongeren dienstverlening fijn waar ze er geen omkijken naar hebben, waar informatie automatisch up to date blijft en waar nazorg goed geregeld is. Een ander voorbeeld is goede ketensamenwerking. Er is best begrip voor contact met verschillende partijen om iets opgelost te krijgen maar dat vraagt wel om goede ketensamenwerking.

“Maak dienstverlening kleiner, zorg dat het niet te groot overkomt. Nu is het allemaal te groot, onpersoonlijk, waar moet je beginnen? Zorg voor meer aandacht voor je burgers, bijvoorbeeld door ook een fysieke locatie te hebben, zoals Coolblue”

“Dat ik kan vragen wat ik wil en gelijk goed wordt geholpen. Ik wil bijvoorbeeld bij mijn tante gaan inwonen om voor haar te zorgen maar ik weet niet of mijn tante dan gekort wordt, waar moet ik zijn voor mijn vragen? Ik weet het nog steeds niet en heb het idee maar laten varen.”

“Ik vind het fijn wanneer de routing goed gaat, het soepel overpakken van het ene contact door het volgende contact en met goed resultaat. Een goed proces is belangrijk, dat het duidelijk is, snel, overzichtelijk, gestroomlijnd, dat ik weet wat er gaat gebeuren.”

“Het is fijn wanneer er aan de andere kant me je wordt meegedacht, graag snel en oplossingsgericht. Ik vind dat DUO het over het algemeen wel goed doet. Dus persoonlijk, efficiënt en ook vriendelijk.”

“Laatst was ik bij een autowasbedrijf, ik zocht een schoonmaakmiddel voor de binnenkant van de voorruit. Ik vroeg een werknemer welk middel kan ik het beste nemen? Hij antwoordde: ‘Gebruik gewoon Glassex, daarvoor hoeft je geen duur schoonmaakmiddel hier te kopen’. Dat vond ik zo eerlijk! Hoe vaak gebeurt dit nou?”

“Pas geleden had ik een hele goede ervaring bij de notaris. Ik was daar voor het opstellen van een testament samen met mijn vriend. In snelheid waren ze niet heel goed maar de notaris had wel aan een half woord genoeg om te snappen wat wij wilden. Dat gaf mijn uiteindelijk het goede gevoel dat het testament goed geregeld zou worden.”

“Ik vind de MyAmphia(ziekenhuis Breda) app heel goed. Ik heb via deze app een goed dashboard van mijn regelmatige ziekenhuis bezoek, met daarin alles over de stand van zaken en testuitslagen en meer.”

“Ik vindt de Swapfiets geweldig, heel goede dienstverlening, makkelijk, snel, bereikbaar, vriendelijk, ze lossen het op en er werken leuke studenten.”

“Ik ben erg te spreken over de snelle en persoonlijke service bij de fysieke Mediamarkt.”

“KLM, communiceert goed en tijdig, bijvoorbeeld bij vertragingen, dan geven ze extra service zoals een flesje water, de prijs is wel hoger maar daar krijg je meer dienstverlening voor terug, In vergelijking met Ryanair waar je zowat alles zelf moet doen en organiseren. KLM geeft meer de beleving aan de reiziger.”

“Ik vond dat de GGD het wel goed deed met de afspraken en vaccinaties. Het was duidelijk stap voor stap, niet te moeilijk en snel.”

“Bol.com, die is duidelijk en snel. Ze hebben een groot assortiment met veel keuzes. Wanneer er een keer iets mis is, kun je makkelijk en snel contact opnemen en ze helpen je dan ook goed.”

“Coolblue, wanneer je echt iets niet weet dan krijg je snel de juiste persoon aan de lijn, die fixt het voor je.”

“Bunq Bank, dat is digitaal echt goed geregeld!”

Welke tips heb jij voor de overheid om dienstverlening te verbeteren?

De jongeren kwamen met de nodige tips. Veel tips hangen samen met droomdienstverlening: denk aan de woorden: snel, duidelijk, toegankelijk, persoonlijk, menselijk, dichtbij, oplossingsgericht en voor iedereen. Daarnaast is het ook belangrijk dat de overheid duidelijk is over welke dienstverlening ze wel kan leveren en welke niet. Het is belangrijk wanneer burgers weten voor welke dienstverlening ze naar de overheid kunnen stappen. Nee durven zeggen is ook goede dienstverlening.

Hieronder een opsomming van de tips van jongeren:

- Maak websites qua vormgeving leuker en vriendelijker in gebruik.
- Ben punctueel in je dienstverlening; als burger moet je bij de overheid zaken punctueel en tijdig aanleveren (bijvoorbeeld je belastingaangifte), zorg dat dit ook omgekeerd gebeurt.
- Zorg ervoor dat de callcenter medewerkers, de contactmedewerkers meer gaan verdienen, zij zijn de belangrijkste schakel in de dienstverlening.
- Doe meer met Teams en videobellen. Communiceer meer via Instagram, meer pro-actief de boer op, Q&A met vraagstickers delen op Instagram door onder ander te vragen 'Met welke vragen zitten jullie?' Biedt Whatsapp functie en terugbelverzoekfunctie aan (aantal dienstverleners doet dit al).
- Zorg voor één overkoepelend fysiek gemeenteloket en één overheidsapp voor de uitvoering, zorg dat je het overzichtelijk houdt, Laat ook zien wat er allemaal bij de overheid hoort, dus met wat voor zaken kan ik bij de overheid aankloppen? En vertel ook beter hoe het proces loopt.
- Denk aan meer variatie in communicatievormen die je boodschap kunnen overbrengen. Dat kan bijvoorbeeld in een documentaire vorm. Je kan een serie maken rondom vraagstukken die leven in de maatschappij en hoe de overheid daar met passende dienstverlening in kan helpen.
- Werk meer met dashboarding, werk ook meer met AI en zorg voor betere track en trace om het proces goed te kunnen volgen.
- Regel dat burgers aanslagen en boetes verspreid kunnen betalen.
- Leer jongeren vooraf de basisdingen van online dienstverlening, maak jongeren meer bewust van het contact met overheidsdiensten dat ze gaan krijgen. Dit kan al op de middelbare school plaatsvinden. Leren hoe je met de overheid communiceert.
- Lees het boekje van Eva Rovers over burgerberaden om de democratie en de dienstverlening te verbeteren en echt problemen aan te kunnen pakken. Het is belangrijk dat burgers zich kunnen vinden in overheidsdienstverlening en beslissingen door de overheid. Luister meer naar wat er gezegd wordt door de burger en zoek meer de nuance op.
- Zorg voor contactpersonen die de antwoorden weten, niet teveel volgens het boekje praten maar echt helpen.
- Zorg voor eerlijke dienstverlening! Laat burgers zien dat de dienstverlening voor iedereen gelijk is, leg uitzondering duidelijk uit en wees ook eerlijk wanneer iets niet kan.
- Zorg voor een divers team in de uitvoering, spiegel het met de maatschappij.
- Denk na over de mogelijk negatieve consequenties van regels en dienstverlening.
- Pas meer het KISS principe toe in dienstverlening, KEEP IT SIMPLE STUPID! Zo lang laaggeschoolden en ouderen niet mee kunnen, dan werkt het nog niet goed, Houdt het laagdrempelig, de ideeën komen vaak van boven en dan druppelt het naar beneden in de organisatie, onderweg wordt het idee steeds minder goed uitgevoerd

- Besef als dienstverlener dat je zelf ook burger bent. Dat mag meer het gevoel geven dat we samen de overheid zijn. Ook meer oog voor het geheel hebben, niet teveel in wij en zij gaan denken, dat geldt voor ambtenaren maar ook voor burgers.
- Werk meer bottom-up, onderzoek meer bij de doelgroep zelf, schakel ervaringsdeskundigen in.
- Pas je dienstverlening meer aan aan de jeugd, het is nu heel formeel, maak het leuker, werk meer met jongeren als contactpersoon voor jongeren, volg niet altijd het standaard stappenplan, durf hier ook van af te wijken, toon flexibiliteit. Websites mogen meer aangepast worden aan de jeugd.
- Ga door met Digid, dat werkt al fijn maar zou nog verder doorontwikkeld mogen worden. Bijvoorbeeld als een soort wallet waar verschillende pasjes inzetten. Ook Digid als direct ID middel ontwikkelen.
- Vul dienstverlening ook in vanuit pro-activiteit en preventie, stap op burgers af voordat ze op jou afstappen.
- Zorg voor een nieuwe mentaliteit bij de overheid; duidelijk, niet indekken en verschuilen achter wetgeving, meer transparant zijn, fouten durven maken en nieuwe dienstverlening durven uit te proberen. Ook beter leren wie je burgers zijn, je hebt tegenwoordig met veel diversiteit te maken.

“De overheid mag stoppen met dingen beloven en die niet waarmaken. Maak het waar, ben eerlijk, durf nee te zeggen, transparant en duidelijk communiceren.”

“Het valt mij op dat in de callcenters niet de allerslimste mensen werken, voor hun is het extra moeilijk om met een hoogopgeleide burger te praten. Waarom moet de facilitair manager bij de overheid meer verdienen dan de call center medewerker?”

“Iets kan nodig zijn maar niet menselijk voelen, het voelt soms nog teveel als een proces flow die je moet doorlopen.”

“Mijn eigen WIA keuring ervaring, na 30 minuten sta je weer buiten maar de uitslag kan wel je hele leven beïnvloeden. Houdt daar rekening mee.”

“Bij de Belastingdienst kreeg ik uiteindelijk iemand aan de lijn die zei ‘Ik begrijp dat je je kut voelt over die boete, mag ik het je toch uitleggen?’ Ik voelde me gehoord en was daarna ontvankelijker voor de uitleg.”

“Ik werkte tijdens Corona in een lokale stamkroeg. Hier kwamen vooral ouderen uit de straat als klant, die moesten plots met QR codes werken terwijl de meesten geen smartphone of computer hadden, dat was een warrige boel om op te lossen, hier schiet de overheid tekort, denk je dan wel na als overheid over de consequenties?”

“Ik werkte tijdens Corona in een lokale stamkroeg. Hier kwamen vooral ouderen uit de straat als klant, die moesten plots met QR codes werken terwijl de meesten geen smartphone of computer hadden, dat was een warrige boel om op te lossen, hier schiet de overheid tekort, denk je dan wel na als overheid over de consequenties?”

“Ik zag tijdens Corona, dat innovatie sneller ging omdat er noodgedwongen meer hulp van buiten werd gevraagd, meer externe input. Intern zitten vaak HBO-ers en WO-ers die niet altijd praktisch kunnen werken.”

“Wat mij opvalt is dat alle meest gestelde vragen die op een site staan, niet mijn vragen zijn, de sites zien er meestal ook niet aantrekkelijk uit, te formeel, gewoon niet leuk.”

“Ik vind overheidsdienstverlening helaas niet altijd eerlijk wat het wel zou moeten zijn, ze ziet vanuit haar werk in de praktijk wat belangen doen met mensen die ergens werken, belangen gaan dan voor burgers.”

“De overheid zou met fysieke overheidswinkels kunnen starten. De huidige gemeentehuizen vind ik te formeel, te officieel. Daar kom je alleen voor iets heel belangrijks, de overheidswinkel mag meer persoonlijk, benaderbaar zijn, meer kleiner en fijner voelen.”

Externe interviews

Wie

Noelle Cicilia



Noelle is verbonden aan JADS (Jheronimus Academy of Data Science). JADS is een samenwerking tussen de Provincie Noord-Brabant, de gemeente 's-Hertogenbosch, de Universiteit van Tilburg en de Technische Universiteit Eindhoven en biedt verschillende data science programma's aan. De opleiding is gericht op het toepasbaar maken van data voor maatschappelijke doeleinden en werkt hierin samen met private en publieke partijen. Noelle is afgestudeerd in informatiekunde aan de UVA met minor in filosofie. Haar focus ligt op gebruiksvriendelijkheid van de online wereld. Ze volgt nu een post masters bij JADS, waarbij ze consultancy opdrachten uitvoert en ze heeft een startup opgezet Brush AI. Focus op de combinatie ethiek met Big Data en Artificiële Intelligentie (AI), hoe maak je de digitale wereld inclusiever en eerlijker.

Ontwikkelingen eigen expertise terrein

- Ze is voorstander van Human in the loop (HITL). HITL is een tak van kunstmatige intelligentie die zowel menselijke als machine-intelligentie gebruikt om machine learning-modellen te creëren. In een traditionele human-in-the-loop-benadering zijn voortdurend mensen betrokken in een proces waarin ze een bepaald algoritme trainen, afstemmen en testen. waarbij altijd menselijke feedback/controle plaats vindt bij AI gebruik.

- Afgelopen 10 jaar ging het heel snel met AI, ze heeft het zien veranderen van een veelbelovend onderwerp naar een onderwerp waarvan de schaduwkanten vaker zijn gaan domineren. Ze ziet dat veel bedrijven iets met hun data willen doen, dat gaat dan vaak te snel, hals over kop. Daardoor gingen ook veel AI projecten fout.

- Er is steeds meer aandacht voor diversiteit in AI en Big Data, zoals het 'Ladies of Data' initiatief vanuit JADS. Toch ziet ze nog veel uniforme vooral mannelijke AI teams. Dus het blijft vooralsnog bij meer aandacht, echt diversiteit implementeren bij Big Data en AI is nog steeds moeilijk.

- Er komt meer Deep learning; zelflerende complexe AI systemen. Bijvoorbeeld SIRI. Nadeel hiervan is dat mensen niet altijd het waarom van de beslissing begrijpen, hoe is iets tot stand gekomen. Ook kost deze techniek ontzettend veel energie. Ze vindt dat lang niet alle deep learning toepassingen nodig zijn en deze ook ingevuld kunnen worden met begrijpelijke en simpelere AI toepassingen.

- Er wordt steeds meer open source gewerkt, alle programmeurs die zij kent werken uitsluitend met open source, iedereen deelt zijn broncodes.

- Meer gebruik van NFT's die worden belangrijker, zoals meer contracten op Blockchain.

- De komst van nieuwe uitgebreidere AVG wetgeving vanuit Brussel op privacy wetgeving voor ethiek en algoritmes. Ze zag dat oorspronkelijke AVG wetgeving voor de nodige chaos zorgde, dat verwacht ze nu weer, nu dit wordt uitgebreid met ethiek en AI.

Koppeling met dienstverleningsconcepten

- De overheid kan zeker en met goed resultaat gebruik blijven maken van AI. Wel belangrijk om het proces duidelijk en transparant te maken. Daarbij Human in the Loop (HITL) gebruiken. Het direct voor iedereen toepasbaar maken, lukt volgens haar niet. Beter om het incrementeel te doen, groep voor groep en altijd oog houden voor de afvallers/achterblijvers.

- Maak overheidsdienstverlening beter doorzoekbaar en vindbaar, net als bij Google. Nu moet je al weten waar je moet zijn, voordat je het kunt gaan vragen, dat werkt niet goed. Maak het ook transparanter, laat zien welke algoritmes worden toegepast, welke beslissingen genomen zijn op basis van algoritmes.

- Zorg voor één vraagbaak bij de overheid. Een soort van Google start, een startplek voor alle overheidsvragen, ze ziet de overheid nog weinig op Whatsapp.

- Ze is een voorstander van meer soft data gebruik, verrijk bestaande maatstaven met extra maatstaven, maak het veelzijdiger en rijker. Bijvoorbeeld bij het meten van onze welvaart waar het Bruto Nationaal Product per hoofd van de bevolking vervangen wordt door de Brede Welvaartsmonitor die het CBS nu al gebruikt. Ze beseft wel dat soft data in haar vakgebied niet altijd even makkelijk toepasbaar en gangbaar is maar het zorgt wel voor meer diversiteit en inclusiviteit.

- Mens en algoritme vullen elkaar aan, het algoritme kan beter en sneller patronen ontdekken in data waar mensen beter kunnen beoordelen of de resultaten wenselijk en toepasbaar zijn.

Quotes

“Ik kan me storen aan dingen die verkeerd gaan rondom AI, de donkere kant van AI, wie denkt daar over na bij het ontwikkelen ervan? De kindertoeslagenaffaire is daar een voorbeeld van en voor mij één van de aanleidingen om met de ethische kant van AI bezig te zijn.”

“Ik zie dat de AI experts kritisch zijn op hun vak en dat het vooral de ‘business’ mensen zijn die naar de zonnige kant kijken van AI, daar schuurt het nog vaak.”

“Ik verwacht dat ethiek van AI onderdeel gaat worden van Corporate Social Responsibility.”

“Bij gezichtsherkenning, wordt het AI getraind op foto's maar er zijn nog steeds veel meer foto's van witte mensen op het internet dan van donkere mensen. Bovendien kan de herkenningstechnologie van camera's nog steeds beter witte dan donkere mensen herkennen.”

“Bij de Gemeente Amsterdam kwam men er achter dat het algoritme voor klachtenmelding niet goed werkte in de praktijk. Het was teveel afgestemd op burgers die de Nederlandse taal goed beheersen, daar kwamen de klachten uitstekend van door. Maar het werkte niet goed voor expats of Nederlanders die het Nederlands niet goed beheersen.”

“Een algoritme is veel makkelijker toe te passen op een fabriek dan op de samenleving die veelzijdiger is”.

“Neem bijvoorbeeld iemand die een afwijzing krijgt voor een lening bij een bank. Dan wil je weten waarom dat is en wil je dit ook kunnen begrijpen om vervolgens te kunnen bepalen of je het eerlijk vindt. Dat werkt bij menselijk beoordeling zo maar ook bij beoordeling door algoritmes.”

“Technologiegebruik is nooit objectief!”

Wie



Hein de Jonge

Hein is manager digital value hub bij Air France-KLM. Met een team van digital experience managers en business analisten maakt digital value hub deel uit van het digital strategy team en richt het zich op digitale innovatie van de Air France-KLM digital touchpoints.

Ontwikkelingen eigen expertise terrein

- De ash clouds (stofwolken) in IJsland in 2010, waardoor vluchten massaal uitvielen, heeft digital en dan met name de inzet van social media binnen KLM een enorme impuls gegeven. Voor het eerst kon KLM grote volumes klanten snel en direct bereiken, dat is het ideale van social media.
- Voornaamste doel is om het digitale kanaal favoriet te laten zijn voor elke passagier, in elke stap van de klantreis. Digitaal contact is effectiever, efficiënter, goedkoper en sneller en draagt bij aan het belang en gevoel van zelfsturing bij de klant. In principe moet de klant geen verschil bemerken tussen online contact en telefonisch contact.
- Snelle klantherkenning online wordt steeds belangrijker, gekoppeld aan de klantbehoeften, hiermee kan KLM de klanttevredenheid omhoog krijgen door sneller relevante berichten te sturen bijvoorbeeld Covid updates, zodat de klant zich veilig kan voelen.
- Belangrijke maatstaf voor succes is, Perceived Success Rate, de mate waarin de klant zichzelf met succes helpt om zijn doelen te bereiken.
- Metaverse zit in de verkenningsfase, bijvoorbeeld bij Qatar Airways die experimenteert met inchecken in de metaverse, Hij verwacht dat er uiteindelijk meer in de metaverse gaat gebeuren, bijvoorbeeld bij stoel selectie, vooraf kunnen zien hoe de cabine er uit ziet.
- KLM heeft nog geen early warning button voor hulp bij online service die vastloopt, wel blijven de analoge kanalen voor klanten beschikbaar die minder digivaardig zijn.
- KLM checkt continue de flows online, dus hoelang blijft een klant in het proces zitten, hangen in een bepaalde fase, daarop kan KLM schakelen met procesverbetering. Er wordt meer en meer met a/b testing gedaan, een vorm van gerandomiseerd onderzoek met controlegroep waarbij twee (of meer) varianten van een website met elkaar kunnen worden vergeleken. Dit kan live online gedaan worden zodat ook snel geschakeld kan worden op de beste variant. Volgens Hein lopen Booking.com en Bol.com hierin voorop.
- Via onderzoeksbureaus wordt ook veel aan pre-testing gedaan om de service kwaliteit te verbeteren, KLM heeft ook zelf klantpanels die ze kan inzetten.
- KLM heeft klanten die fans zijn, bijvoorbeeld uit de frequent flyers groep. Deze komen uit zichzelf met ideeën voor procesverbetering. Zij weten hun weg te vinden naar juiste KLM afdeling voor tips en tops in dienstverlening.
- KLM heeft steeds meer ervaring met user testing, open service design, ze kan snel life testing van nieuwe concepten met klant panels uitvoeren.
- Het wordt steeds belangrijker en de klant verlangt het ook om relevant te zijn voor je klant, dat kunnen waarmaken, purpose marketing.

- Duurzaamheid is heel belangrijk. Hoe positioneer je een in de basis 'vervuilend' product? KLM en Airfrance proberen hier zoveel mogelijk aan te verbeteren bijvoorbeeld door sustainable air fuel en meer aandacht voor de combi air plus train travel.

- Hoe ontzorgen we onze klanten terwijl we ze stimuleren om meer aan zelfsturing te doen tijdens de dienstverlening? Hoe houden we goed contact in tijden van een vloedgolf aan klantcontacten zoals tijdens Covid? Bij dit laatste kan social media uitkomst bieden. Liever dat de klant aan zelfsturing kan doen, dat zoveel mogelijk faciliteren. KLM werkt ook veel met bots.

Koppeling met dienstverleningsconcepten

- Zorg voor meer mobile opties bij dienstverlening. Meer vooringevulde formulieren zoals bij de Belastingdienst al gebeurt. Ook meer gebruikmaken van burgerkennis en ervaringsdeskundigen voor innovatie, graag één loket service (Digid en Mijnoverheid.nl).

- Misschien kan overheid ook een soort Perceived Success Ratio maatstaf gebruiken voor de kwaliteit van dienstverlening?

- Hij ziet nog te veel subkopjes op overheidswebsites, meer hulp bij zelfsturing toepassen, websites anders inrichten zodat snel vanuit thema's gezocht kan worden.

- Voor toekomst lijkt het hem een uitdaging voor de overheid om voldoende talent aan te trekken voor online dienstverlening. Er zullen meer digitale experts aangenomen moeten worden, Hoe ga je als overheid concurreren om talent in de arbeidsmarkt.

- Kijk altijd vanuit de blik van de klant naar dienstverlening, match de voorkant en achterkant van dienstverlening op elkaar, hoe komen klanten online binnen, kunnen ze zichzelf snel helpen en kun je het aan de achterkant ook waarmaken? Alle grote bedrijven hebben legacy problemen dat is niet alleen uniek voor de overheid.

Quotes

"Tijdens de ash clouds periode werd iedereen binnen KLM gemobiliseerd om via social media mee te helpen met het promoten van KLM uitingen, daardoor kon snel opgeschaald worden."

"Door Corona, is het online verkeer flink toegenomen, KLM heeft nog nooit zoveel online klanten gehad als nu."

"Het lijkt me goed om push berichten van de overheid te krijgen voor relevante dienstverlening."

"People strategy wordt voor de overheid heel belangrijk. Hoe zorg je voor de juiste mensen?"

Wie



Jan van Dijk

Jan was director van E-Government studies aan de TU Twente. Hij heeft verschillende boeken geschreven over overheidsdienstverlening onder meer 'Digital Divide', voornaamste conclusie uit dit boek; de digitale dienstverleningsvorm vergroot nog meer de bestaande ongelijkheid tussen burgers waar het gaat om toegankelijke dienstverlening. Momenteel werkt hij aan de nieuw boek over Power en Technology.

Ontwikkelingen eigen expertise terrein

- Bij digitbetisme gaat het niet allen om toegang maar nog veel meer om vaardigheden. Toegang alleen is niet genoeg, veel mensen zijn niet digitaal vaardig genoeg om te zorgen dat ze goede dienstverlening krijgen
- Er zijn 1,5 miljoen mensen in NL die functioneel analfabeet zijn, die kunnen functioneel minder goed overweg met wat internet hun kan bieden.
- In toekomst verwacht hij dat de basis toegang wel goed zal zijn maar de verschillen tussen gebruikers en hun vaardigheden wordt groter, internet wordt steeds complexer en niet iedereen kan daar in mee gaan of snapt het.
- Hij benadrukt dat uiteindelijk internet ook maar een medium is, een kanaal is, het belangrijkste waar het om gaat is de inhoud van de dienst en wat die voor een burger kan betekenen. Komt die inhoud goed, duidelijk en toegankelijk over?
- De verschillen worden steeds groter tussen gebruikers, doordat iedereen, ook bij de overheid, steeds complexere zaken uit de offline wereld ook in online krijgt aangeboden. Daarnaast wordt regelgeving complexer. Het is belangrijker om dienstverlening te vereenvoudigen en om meer mensen bij die dienstverlening betrokken te houden
- De keuze van kanalen voor dienstverlening neemt toe, het wordt meer omnichannel, voor overheid belangrijk om ook diverse kanalen in te zetten, om zo het bereik groter te maken, bellen als kanaal moet blijven ook al is het een duur kanaal, je kunt niet zonder als overheid.
- Het gebruik van social media zal nog verder toenemen

Koppeling met dienstverleningsconcepten

- Zorg voor dienstverlening die overal en altijd aanwezig is, dat kan on the spot met hulp van IoT, dit is belangrijk juist voor digibeten dat ze juist om het moment dat het nodig is, de dienstverlening direct kunnen 'oproepen'
- Vereenvoudig de regelgeving en werk aan begrijpelijker taal. Pak de vorm aan, zorg voor visual design maar wel in samenspraak met de gebruikers
- Uitvoeringsorganisaties mogen ook veranderen, waarom versnipperde dienstverlening? Zou SVB, UWV en Belastingdienst niet beter samen kunnen gaan? Meer ketensamenwerking, meer vanuit één loket werken, meer uniformering en standaardisering, herkenbaarheid in dienstverlening. Websites van SVB, UWV en Belastingdienst zouden gelijk in vorm mogen zijn.
- Voorbeelden in Europa. In Estland gaat het beter, daar konden ze vanuit de basis beginnen, ze hadden geen legacy want het is een relatief nieuwe staat. Ook Denemarken doet het beter, daar is dienstverlening meer gedecentraliseerd, het is makkelijker om dichterbij geholpen te worden, de digitale dienstverlening in Denemarken staat dichterbij de mens. In Denemarken denken ze meer na over dienstverlening op de juiste plaats en tijd.

- Wat willen burgers? Ze willen zo weinig mogelijk met de overheid bezig zijn en het moet zo makkelijk mogelijk gaan.
- Overheid moet meer laten zien waar je als burger recht op hebt, geef dat goed aan, maak rechten/subsidies beter toegankelijk
- Organiseer meer vanuit één loket, een fusie tussen UWV, Belastingdienst en SVB? De top ziet het niet zitten maar aan de basis zou men het best willen, kunnen beter samenwerken.

Quotes

"De toegang tot digitale hulpmiddelen is niet gelijk verdeeld in Nederland. De hoogopgeleiden hebben veel meer digitale hulpmiddelen tot hun beschikking en zijn ook digivaardiger."

"Mensen snappen niet altijd wat ze online doen, kunnen onbewust de nodige fouten maken met alle gevolgen van dien."

"Het soort taalgebruik is erg belangrijk, die is nog steeds niet goed bij de overheid, schrijf meer in begrijpelijke taal, het komt soms ook over alsof zelfs ambtenaren het ook niet meer snappen."

"Ik verwacht op de korte termijn niet veel van metaverse voor de overheidsdienstverlening."

"Steeds complexere zaken komen op internet, Alles wordt tegenwoordig online gegooid."

"Burger ziet de overheid als één geheel, terwijl binnen de overheid zien ze dat zelf niet altijd zo, is er eerdere concurrentie tussen de verschillende onderdelen"

"Waar gaan we naar toe? Wordt je belastingaangifte straks voor 100% ingevuld?"

"Maak diensten simpeler die iedereen nodig heeft. Maak het zo eenvoudig mogelijk. Juist de mensen die het minst digivaardig zijn, hebben vaak het meest contact met de overheid."

Wie



Judy Wisselaar

Judy is Customer Experience Manager bij Interpolis. Voornaamste doel van Judy is de beleving van klanten verbeteren, hiervoor voert ze onder andere veel gesprekken met klanten. Inspiratie haalt ze extern uit Klankbordgroep Klantgericht Ondernemen, waarin customer experience managers van andere grote bedrijven lid van zijn, ook heeft ze veel contact met Altuition expert onderzoeksbureau op klanttevredenheid en klantbeleving.

Ontwikkelingen eigen expertise terrein

- Momenteel is ze nog veel bezig met de nasleep van de stormschade die Nederland dit voorjaar teisterde. De vraag wordt steeds evidentier, kan een verzekeraar klimaatverandering nog wel verzekeren?
- Ze is nu bezig met het maken van een film over klantervaringen, deze zijn bedoeld voor Interpolis collega's die niet direct in contact zijn met klanten. Het is een extra vorm van didaktiek met betrekking tot het leren over klantgerichtheid en dienstbaarheid. Dit is onderdeel van de klantcontactstrategie met daarin een klantkompas voor de Interpolis klantformule.
- Klantkompas bestaat uit de merkeloofte glashelder en kernbehoeften van klanten verwoordt in een emotiepiramide (soort van Maslow). De eerste laag is de emotie herkennen (hoe is het humeur van de klant?), tweede laag gaat over verbinding leggen (kun je een relatie opbouwen?) en derde een moeilijkste laag gaat over de maatschappelijke impact van Interpolis (welke betekenis heb je voor de klant?). Deze laatste laag wordt steeds belangrijker, klanten kijken niet langer alleen naar de kwaliteit/prijs van je product maar steeds vaker ook naar je purpose branding, wie ben je, waar sta je voor, wat draag je bij aan de maatschappij?
- Het eerste contact, de eerste laag, gaat steeds vaker digitaal, ook de klantcontrole in een Mijnomgeving. Tegelijkertijd komt niet iedereen die eerste laag door. Hier zitten de afvallers in, de digibeten. Daarom ziet Judy dat de telefoon nog steeds een heel belangrijke functie heeft voor hen die digitaal niet verder kunnen komen.
- De verbindingslaag wordt belangrijker, niet alleen wat krijgt de klant voor service maar wat doet Interpolis met MVO en purpose branding. Dit beïnvloedt het kopersgedrag steeds meer. Alleen de goedkoopste zijn werkt niet meer.
- Judy gelooft in een omgekeerde bestuurspiramide, waarbij de klant bovenaan staat en daarna de contact medewerkers. Voor deze groep wil Interpolis meer focussen op werkgeluk, meer zelfsturing en een goed inkomen. De leiding staat onderaan en faciliteert. Belangrijk is de medewerkersbeleving en die constant de kunnen meten.
- Interpolis werkt met een particulier klantpanel en een klantraad met 20 leden met zittingstermijn van vier jaar.
- Bij digitale dienstverlening is het de uitdaging hoe die 'merkwaardig' maken in een mijn-omgeving, digitaal is nog steeds een moeilijk kanaal om dit op een relatieniveau te krijgen. Transactieniveau lukt prima maar verbinding leggen is moeilijker laat staan op merkbetekenisniveau

Koppeling met dienstverleningsconcepten

- Toegankelijke en kwalitatieve dienstverlening betekent voor Interpolis altijd de mogelijkheid blijven bieden tot persoonlijk contact met oog voor de klant, in welke vorm dan ook, zolang de klant het maar als persoonlijk ervaart.

- Ze ziet een verbetering bij de Belastingdienst die meer bezig is vanuit burgerperspectief te kijken. Het is nog vaak een valkuil om in je eigen koker te blijven zitten/vanuit je eigen silo naar de hele keten te kijken.
- De medewerkers die in direct contact staan met klanten, zijn het belangrijkste. Interpolis geeft deze medewerkers bepaalde vrijheden. Bijvoorbeeld wanneer iets niet kan binnen de regels maar wel potentie heeft voor de klant en Interpolis dan heb je de ruimte om er toch van af te wijken.

Quotes

“Het leveren van preventie diensten aan klanten wordt voor Interpolis steeds belangrijker.”

“Data persoonlijk inzetten is nog steeds moeilijk vanwege privacyregels. Terwijl hier al heel veel in mogelijk is en klanten er ook steeds meer open voor staan en het verwachten. Klanten staan er veel meer voor open dan de overheid denkt. Hier is meer vertrouwen voor nodig.”

“Daarom zijn de films met klantervaringen zo belangrijk voor Interpolis, om medewerkers het klantperspectief te blijven tonen.”

“Altijd jezelf in dienstverlening de vraag stellen ‘wat betekent het wat ik doe voor de klant?’

“Interpolis heeft speciale aandacht voor klanten in bijzondere situaties, in dat geval wordt er bijvoorbeeld een kaartje of een kleine attentie gestuurd.”

“Ik sta positief tegenover open source benadering, hoe kunnen we elkaar versterken? Als voorbeeld van open source in samenwerking met de klant, noemt ze Lightyear uit Helmond, hoe gaat Interpolis een auto op zonnecollectoren verzekeren?”

Wie



Eric de Haan

Eric is gespecialiseerd in service excellence en feedbackmanagement. Hij helpt organisaties om hun klantgevoeligheid integraal te ontwikkelen, met de Gouden Oor Standaard en de richtlijn voor Service Excellence als referentiekaders. Daarnaast helpt hij organisaties ook met het integraal opzetten en versterken van klantwaarde- en klachtenmanagement.

Ontwikkelingen eigen expertise terrein

- Hij ziet om zich heen verschillende gradaties van dienstverlening, van basis op orde tot en met voorbeeldige dienstverlener.
- De vraag in dienstverlening wordt steeds menselijker en persoonlijker, wat kun je waarmaken? Er is een toenemende spanning tussen blauw/ratio/efficiency en oranje/met gevoel/menselijke maat.
- Hij ziet een groot verschil tussen gesloten lerende organisaties versus open lerende organisaties in co-creatie met stakeholders waar humor een plek heeft
- Bureaucratie versus Humanocratie (samenredzaamheid, empowerment) . Een voorbeeld van de tweede is Buurtzorg
- Robotisering kan de onaangename dingen in dienstverlening overnemen, maar nog veel meer een 'maatje' zijn, een virtual assistent.
- In dienstverlening is het belangrijk om dienstbaarheid centraal te stellen
- Voorlopers in zachte dienstverlening zijn DELA, Buurtzorg met Jos de Blok, Paul Polman (niet zero emission maar plus emission) Marjolein de Jong van Alexander Monro Ziekenhuis (borstkanker) in Bilthoven.
- Coolblue is meer masculien goed, gebruikt wel slim zijn beeldtaal op busjes met smiley en in reclames.
- Eric werkt met een traps raket: 1) ontvankelijke/toegankelijke/benaderbare dienstverlening, ben je open? 2) klantgevoeligheid, kwaliteit van interactie, kun je je goed inleven? en 3) leren verbeteren, wat en hoe optimaliseer je? Dit is een circulair model.

Koppeling met dienstverleningsconcepten

- Benaming van uitvoeringsorganisaties is belangrijk! Wat zegt een afkorting nu? Zorg voor een betere aansluitende en aansprekende naam.
- Nu heerst vooral angst in dienstverlening bij de overheid vooral na de toeslagenaffaire, bang om het weer verkeerd te doen, besmeurd imago, passend bij de huidige cancel culture, nooit meer een toeslagenschandaal. Net als bij skiën bang om te vallen dan ga je juist vallen. Hoe ga je hier weerbaar mee om want fouten blijven er komen in de uitvoering.
- In de basis staat de relatie tussen overheid en burgers centraal, die relatie geeft inhoud en richting aan het soort dienstverlening en de kwaliteit ervan. Hoe spreek je mensen aan? Of noem je ze burgers of klanten of toch mensen? 'Mensen' past bij uitvoering met 'menselijke maat'
- Goed voorbeeld uitvoeringsorganisatie is DUS-I (Dienst Uitvoering Subsidies Instellingen). Zij zijn zich bewust van hun rol. Verder vindt Eric sommige onderdelen van RVO goed en CJIB.

- Om dienstverlening te verbeteren zal de overheid het vertrouwen in haar dienstverlening moeten verbeteren/herstellen en het vertrouwen in de politiek/overheid, zelfonderzoek doen door burgers te betrekken en te vragen op welke plekken vertrouw je mijn dienstverlening niet? Wat moet ik hieraan doen en wanneer ben ik als overheid te vertrouwen?

Quotes

“Dela doet het heel goed met klantbeleving, onder andere door hun audio sensorisch aanbod met persoonlijke en gedeelde muziekeuzes, zijn hebben een hoge klantwaardering.”

“Kun je als dienstverlener de ‘diepere verbinding aangaan?”

“De overheid heeft het ook moeilijk met de BEDOELING over te brengen!”

“Rol van uitvoeringsorganisaties? Het zijn de aanjagers en afbrekers van overheidsvertrouwen!”



Wie

Sarah van der Land

Sarah is senior digital innovation strategist bij de NPO. Werkt sinds 2017 bij de NPO, daarvoor ruim 10 jaar in de wetenschap. In 2008 schreef ze al haar proefschrift over metaverse, in de tijd dat Second Life opkwam.

Ontwikkelingen eigen expertise terrein

- 3D online setting, zoals metaverse kan mensen helpen betere keuzes te maken. Een 2D projectie van een badkamerverbouwning geeft mensen minder waardevolle input dan 3D. 3D geeft meer informatie, meer echtheid en meer verbeelding.
- Bij 3D is er een snellere bewustwording van wat je ziet. 3D zorgt voor snellere en betere inzichten. Echter wanneer de 3D ruimte ook wordt ingenomen door andere mensen (avatars) dan kan er weer te veel ruis optreden waardoor de plus van 3D kan omslaan in een minpunt t.o.v. 2D projectie. Een 3D immersieve omgeving zoals metaverse is kan ook te druk zijn voor mensen, een rijkere omgeving is niet altijd beter.
- Op 12 april was ze in Geneve voor EBU (European Broadcasting Union) meeting om te anticiperen op de komst van metaverse. EBU wil komen tot een gemeenschappelijk kader/regelgeving t.o.v. metaverse gebruik om zo sterker te staan ten opzichte van de commerciële aanbieders ervan, een te voorkomen dat er te veel reactief op gehandeld wordt.
- Het lijkt haar een droom om zelf een virtual public space te kunnen inrichten, de praktijk is echter dat er toch met bestaande commerciële partijen samengewerkt moet worden, de investeringskosten zijn te hoog. Toch blijft voor NPO het uitgangspunt dat ze niet zomaar ergens aan meedoen, er moet wel borging zijn van publieke belangen.
- De audiokwaliteit van VR brillen steeds beter worden, ze worden ook steeds lichter, ze vraagt zich af hoe kleine en fijn ze nog gaan worden (bril of zelfs soort van contactlenzen). VR brillen worden ook zo goedkoop mogelijk weggegeven om mensen maar in de metaverse te krijgen, eenmaal in de bril komt je er niet meer uit, raak je mogelijk verslaafd.
- Voor NPO is het met nieuwe tech altijd belangrijk wanneer wordt het mainstream? Nu ziet ze de toepassing van VR brillen nog vooral gericht op individuen, terwijl NPO voor de massa media wil maken. Ze zag wel onlangs een stand-up comedy waarbij de toeschouwers in de metaverse zaten en dat beviel heel goed.
- De vragen die speelden bij Second Life spelen ook weer bij Metaverse. Hoe ga je het gebruiken. Haar ervaring destijds met Second Life was dat wanneer je mensen als avatar uitnodigde om bijvoorbeeld bij een college te zijn, die mensen vaak niet kozen om netjes in de virtuele collegeruimte te gaan zitten maar er bijvoorbeeld als vlinder bij wilden zijn of als auto. Als je dan toch alles online kan zijn waarom daar geen gebruik van maken? De keuze voor soort avatar is oneindig, en we weten allemaal dat vorm veel met inhoud doet. We kunnen ons nog niet voorstellen hoe we ons in de metaverse gaan manifesteren en gedragen en wat dit met content gaat doen.
- Ze noemt nog het fenomeen, DAO (Decentralized Autonomous Organisations), waar Elon Musk als libertair fan van is, een bedrijf dat zelfstandig werkt, zonder personeel. De hele operatie wordt in programmeercode uitgeschreven en door middel van smart contracts weet het bedrijf precies wat het moet doen, gecontroleerd door de leden en niet beïnvloed door een overheidsorganisatie. Een DAO kan perfect in metaverse functioneren.

- Ze noemt ook Interoperabiliteit, dus hebben we straks een virtuele wallet waar onze kleding in hangt en kunnen we die makkelijk switchen naar andere online omgevingen maar ook naar offline?

- Ze noemt het voorbeeld van hoe offline gedrag uiteindelijk ook in online gedrag weer terugkomt bij in de 3D vastgoedwereld. De Amerikaanse artiest Snoop Dogg, heeft een virtueel landgoed gecreëerd, en nou blijkt na verloop van tijd dat de virtuele grond grenzend aan dit landgoed extra duur is geworden omdat mensen graag virtueel dicht bij Snoop Dogg willen wonen/zijn.

Koppeling met dienstverleningsconcepten

- Metaverse zou dienstverlening toegankelijker kunnen maken voor mensen die offline moeilijker meekomen zoals gehandicapten, minderheden etc. In een virtuele wereld kun je veel inclusiever gaan werken en iedereen laten meedoen.

- Ze vraagt zich af of iedereen straks wel volledige digitale access heeft, of het niet exclusief wordt voor mensen met geld en hoogopgeleiden, dat zorgt voor polarisatie in kwaliteit en snelheid van dienstverlening.

- Ze is wel positief, met internet is het uiteindelijk ook gelukt om het voor (bijna) iedereen toegankelijk te maken. Ze denkt dat het daarbij belangrijk is om met jongeren te starten, dus met onderwijs.

- Kijk bij gebruik van metaverse ook naar de lessen die we eerder geleerd hebben zoals bij second life en internet. Kijk ook vooral naar wat er goed gaat en bouw dat uit. Vernieuwing begint klein. Kijk ook vooral welke zwaktes metaverse kan opvangen ten opzichte van andere kanalen? Bijvoorbeeld het kan de dienstverlening toegankelijker maken voor gehandicapten.

Quotes

“Omroep Zwart heeft het voornemen om een virtueel hoofdkantoor in de metaverse te maken, het is nog in de planfase. Maar belangrijk voor deze jonge omroep waarvoor een echt hoofdkantoor te duur is en bovendien niet voor iedereen toegankelijk wat ze online wel kunnen creëren.”

“Wanneer bereiken we het tipping point dat we liever online dan offline leven?”

“Belangrijk voor de toekomst wie begeleid je in de metaverse? Wordt dat een soort Siri? Kunnen we een extra online bot krijgen die zorgt voor kennisoverdracht?”

“Het gaat belangrijk worden hoe je anonimiteit en privacy kunt garanderen online.”

“Ik zie biometric feedback toepassingen toenemen, dat kan ook in de metaverse gebruikt worden. Dan kan bijvoorbeeld je hartslag in combinatie met je ademhaling gemeten worden, wat schijnbaar voor ieder mens een unieke combi is zoals met een vingerafdruk.”

“Avatars kunnen steeds beter je mood weergeven online in een metaverse setting.”



Wie

Zeger van der Wal

Zeger is Hoogleraar waarden, ethiek en integriteit Universiteit van Leiden. Zeger werkt veel voor de Nederlandse overheid. Hij werkt vanuit twee aandachtsgebieden: 1) Ethiek en goed bestuur 2) 21st century skills in de publieke sector. Over dit laatste heeft hij ook een boek geschreven 'The 21st Century Public Manager'. Momenteel verblijft hij in Singapore, waar hij al eerder voor langere tijd woonde en waar hij nu onderzoek doet naar hoe publieke sector in Azië werkt.

Ontwikkelingen eigen expertise terrein

- Hij ziet dat de ontwikkeling en toepassing van AI en digitaliseringsinfrastructuur sneller en beter verloopt in Azië, door andere aanpak en ook door minder inspraak vanuit de burgers.
- Singapore heeft een kritisch en hoogopgeleide bevolking die prima kan leven in een strak geleide staat met een bepaalde mate van effectieve inspraak.
- Hij noemt het voorbeeld in Singapore van de The Beehive (de bijenkorf). Dit is een gebouw waar circa de 100 beste webdevelopers van verschillende ministeries samenwerken aan het verbeteren van digitale dienstverlening, zij mogen buiten ambtelijke kaders denken en experimenteren, dat trekt talent aan, iedereen wil er werken. De Hive is zo opgezet dat het een fijne werkplek is met veel ontspanning maar ook zo dat burgers er makkelijk kunnen binnenlopen en meepraten over betere digitale dienstverlening over allerlei specifieke onderwerpen.
- Internationale shift in waarden. Aziatische waarden worden belangrijker dan de Westerse waarden. Het Oosten gaat meer bepalen daar zijn overheidsmanagers zich nog vaak onvoldoende van bewust.
- Bij 21st century skills van publieke manager, gaat het wat Zeger betreft over het nadenken over morele dimensies in publieke sector, meer maatwerk kunnen aanbieden wanneer dit gewenst/nodig is, meer bandbreedte/verantwoordelijkheid toestaan in het eigen handelen. digivaardig zijn, kunnen omgaan met Big Data, AI en IoT. Ook thuis zijn in storytelling/framing/branding/stakeholder mapping en management, kunnen netwerken, soft skills en reverse mentoring (de jongeren die de ouderen wat kunnen leren!)
- Hij ziet dat de huidige diversiteitsdiscussie/inclusiviteitsdiscussie ook veel schuring oplevert vooral bij publieke organisaties die dit moeten toepassen/uitdragen terwijl ze hier qua personeelssamenstelling en cultuur nog helemaal niet klaar voor zijn (denk aan Amsterdamse Brandweer). Het kan ook te snel gaan, waardoor de kwaliteit van het normale werk er onder gaat leiden.
- Hij ziet dat de 'menselijke maat' overal in het publieke bestuur belangrijker wordt, zo ook in het onderwijs
- Ontwikkelingen, 1) Hij ziet bij ethiek verschillende fases in ontwikkeling ervan, Ethiek 1.0 hier start het met Compliance regelingen, handleidingen, controle, meldpunten, beetje tick the box idee, Ethiek 2.0 Gaat stap verder door meer het grijze gebied te verkennen als organisaties met bijv. dilemmatrainingen, er meer over praten en zo erover te leren en het ethisch klimaat te verbeteren, Ethiek 3.0 Ambtelijk vakmanschap op ethiek, soort van onbewust bekwaam niveau in ethisch handelen is bereikt, Zeger kent nog geen organisatie die al zo ver is.

Koppeling met dienstverleningsconcepten

- Baby Boomers generatie werkt langer door, zijn nog erg bepalend voor beleid en uitvoering die juist de jongere generaties Millennials en Generatie Z treffen. Nadeel daarvan is dat er niet met maar over generaties besloten wordt, dat kan beter door juist de jongere generaties meer invloed in het bestuur te geven denk aan reverse mentoring.

- Dienstverlening verandert doordat digitalisering nog meer gaat toenemen. Hij noemt als voorbeeld Dubai dat de ambitie heeft om over 10 jaar een volledig digitale overheid te hebben, dus zonder gebouwen en bijna zonder ambtenaren. In die wereld is het geaccepteerd wanneer een andere partij bijvoorbeeld paspoorten uitgeeft dan de overheid zelf. Belangrijkste vraagstuk hierbij is wel hoe behoud je als overheid hier goede kwaliteitscontrole? In Dubai is het makkelijker als overheid om snel en streng in te grijpen bijvoorbeeld wanneer je arbeidsmigratie wilt bevorderen dan wel wilt afbouwen.

- Overheidsdiensten zoals de Belastingdienst zijn monopolisten en kunnen daardoor per definitie niet altijd klantgericht zijn, je kunt niet bij een andere shoppen. Uiteindelijk willen burgers goede dienstverlening tegen een betaalbare (belasting) prijs, daar draait het is essentie om. Burgers willen niet over alles meepraten daar ontbreekt tijd en kennis vaak aan.

- De overheid maakt dienstverlening nog vaak moeilijk met ontoegankelijke taal. Er zijn inmiddels verschillende projecten gestart om de taal te vereenvoudigen.

- Hij constateert wel een grote uitfasering/uitstroom van MBO niveau ambtenaren (door pensionering) en steeds meer HBO plus ambtenarenkorps in NL.

- Meer dienstverlening gericht op een splitsing tussen bulkwerkzaamheden en maatwerk.

Quotes

"Ik zie dat bij de Rijksoverheid er een soort van wasstraat is ontstaan waar ambtenaren doorheen gaan, die daardoor te veel hetzelfde gedrag gaan vertonen, te veel hetzelfde profiel hebben."

"Ik bespeur te weinig kritisch geluid vanuit de ambtenaren op wat er bestuurlijk en politiek gebeurt. De politiek gaat zelf ook niet vrij uit is hier ambigu in en toont weinig zelfreflectie op haar handelen. Er wordt afwisselend strenge handhaving en niet strenge handhaving gepredikt, die wisseling trekt een zware wissel op het ambtenarenapparaat."

"De Nederlandse overheid kan wel wat leren van hoe het er in Singapore aan toe gaat. Neem bijvoorbeeld de schonere straten die dankzij het uitgebreide camerasysteem schoon blijven, in vergelijking tot Amsterdam."

"Ik vind het huidige designthinking een hype. Wat er wel goed aan is, is om in het ontwerp- en kwaliteitsverbeteringsproces meer uit te gaan van de eindgebruiker. Dus minder ontwerpen door ambtenaren in samenwerking met 'McKinsey' consultants en meer ontwerpen met ervaringsdeskundigen."

Bijlage Trend solution fit trendactivatie workshop

Dit verslag is een samenvatting van de workshop trendactivatie die plaats vond op het Binnenhof 19, Den Haag op 7 juni 2022. De workshop maakt deel uit van het trendonderzoek 'Toekomst van dienstverleningsconcepten', wat weer een onderdeel is van een groter onderzoek naar de Staat van de Uitvoering. Tijdens deze workshop is de impact van zes maatschappelijke trends op de toekomst van dienstverlening onderzocht. De workshop startte met een presentatie van de trends gebaseerd op trendonderzoek door freshmark. De deelnemers aan de workshop hebben vervolgens drie trend solution fits gemaakt op basis van twee maatschappelijke trends. Centraal stonden de drie toekomstvragen 'Hoe willen burgers en bedrijven met de overheid communiceren/interactie hebben in 2030?', 'Hoe zorg je voor toegankelijkheid en kwaliteit in dienstverlening in 2030?' en 'Hoe verandert de rol van uitvoeringsorganisaties in 2030?'. De trend solution fits zijn als verhalen in de vorm van pitches gepresenteerd. In dit verslag vind je een samenvatting van de drie trend solution fits plus de drie afzonderlijke trend solution fits. Wij wensen je veel leesplezier. Neem vooral contact met ons op wanneer je vragen hebt of meer wilt weten over ons werk.

'Remember the best way to predict the future is to create it!'

- 
-
- 1) Hoe willen burgers en bedrijven met de overheid communiceren/interactie hebben in 2030?**
 - 2) Hoe zorg je voor toegankelijkheid en kwaliteit in de uitvoering in 2030?**
 - 3) Hoe verandert de rol van uitvoeringsorganisaties in 2030?**
-

PITCH 1

ZONDER STRESS DOOR HET PROCES

Hier volgt de eerste pitch op basis van de drie toekomstvragen. Vanuit hun eigen vakexpertise, met de toekomstvragen als kompas en de trends flexibel leven en feminisering als ingrediënten hebben de deelnemers in groepen en onder begeleiding van creative supporters gewerkt aan de antwoorden die u gaat lezen. Het is een opsomming die kernachtig en verbeeldend weergeeft waar de kansen en uitdagingen voor de dienstverlening in de toekomst liggen.

Ter info, in de onderstaande opsomming zijn de letterlijke antwoorden van de deelnemers overgenomen. Daar waar nodig voor de leesbaarheid en volledigheid zijn woorden, soms zinnen toegevoegd. De opsomming dient ter inspiratie om nieuwe groeirichtingen en mogelijkheden voor innovaties te ontdekken. Het is een opsomming waar in kansen wordt gedacht en waarin de uitvoerbaarheid niet is meegenomen.

Zonder stress door het proces

PITCH 1

(Fictief gesprek)

"Welkom bij de Gemeente, wat fijn dat U er bent!

Ja, ik heb ook echt een vraag dus ik hoop dat jullie me kunnen helpen.

Nou dan ben je hier ook op het juiste adres. We hebben verschillende manieren om u te helpen. Ik kan u begeleiden naar de massagestoel maar we kunnen ook het versneld proces doen. Dit is in de Metaverse. Dan krijgt u een bril op en dan wordt u direct geholpen. Zo had ik al in uw aanvraag gezien dat u met meerdere ketenpartners wilde praten.

Ja inderdaad onder andere de Gemeente, de Belasting en het UWV. Met zo'n massagestoel klinkt dat wel heel mooi. Welke keuzes heb ik eigenlijk nog meer?

U kunt ook uw verhaal doen aan een medewerker en die zal dan een nieuwe afspraak met u maken met alle verschillende mensen die u wilt spreken.

Ik zie helemaal geen loketten hier, waar kom ik dan te zitten?

Dat klopt, dan komt u in een andere ruimte. Kiest u maar.

Dan kies ik vandaag voor de massagestoel." (Einde fictief gesprek) .

We willen dat mensen in een soort huiskamer gevoel geholpen worden, dus geen loketten meer en geen afstandelijk gevoel meer. Gewoon aan een huiskamertafel waar je in gesprek bent met elkaar. De fysieke ruimte is toegankelijk en voor iedereen. Iedereen is er welkom en het is er groen en zen. Er hangt een prettige sfeer, het is open zonder schermen en inclusief. Los van deze fysieke locatie is er een tweede mogelijkheid voor dienstverlening: de Metaverse, waarbij je in de virtuele wereld komt met hulp van een VR bril. Belangrijk voor goede dienstverlening is dat er bij een gemeente of een bibliotheek iemand is van de overheid voor alle ketenpartners. Dat iemand daar terecht kan en direct wordt geholpen. Dit geldt vooral voor de stedelijke gebieden. Voor het platteland is er een soort SRV wagen die rondrijdt voor mensen die vragen hebben. De wagen gaat dan continue alle dorpen langs om dienstverlening te bieden voor oudere mensen die niet meer zo makkelijk naar een stad kunnen komen. Wat hier ook bij de dienstverlening zit is geurbeleving, die kan je dan kiezen. Hier word je helemaal zen en relaxed van. De dienstverlening is altijd open, dus ook in het weekend en in de avonden kan je met een robot in gesprek maar ook op kantoor of op een specifieke plek. De beste medewerkers worden vooraan gezet. Dus eigenlijk bij de front office heel gastvrij en heel erg open en meedenkend, heel feminien. Ook willen we meer menselijke gesprekken. Dus meer met emoties en minder zakelijk. Dit is al gaande maar dit willen we verder doortrekken. De rol van de overheid die hierbij past is dat we meer aan preventie gaan doen, veel meer aan de voorkant, niet meer met de vinger wijzen van dit gaat fout en dit doe je niet goed maar veel meer vanuit vertrouwen samen. Hoe doe je het met elkaar en hoe los je dat op. Zo vroeg mogelijk in het proces problemen detecteren. Ook dienstverlening vormgeven die naar buiten treedt en transparant is.

"We willen dat mensen in een soort huiskamer gevoel geholpen worden, dus geen loketten meer en geen afstandelijk gevoel meer"

Dienstverlening door de overheid zal prominenter en met een eigen kanaalherkenning meer de aansluiting mogen vinden bij de social media en later ook in de metaverse, wat heel erg interactief gaat worden. Wanneer iemand bijvoorbeeld moeite heeft met zijn belastingaangifte dan kan die via een soort dynamische infographic waar op geklikt kan worden, beter begeleid worden door het proces. Het liefst zien we een robot die alles voor je doet. De aangifte wordt klaargezet en je hoeft het alleen maar goed te keuren en wanneer je vragen hebt of er gaat iets niet goed dan kun je direct met medewerkers schakelen. Wanneer we daar nog een stap verder in gaan dan hoeft je zelf helemaal geen aangifte meer te doen, alles is al automatisch vastgelegd aan de hand van je online burger profiel. Dat maakt het simpel en zonder regels.

PITCH 2

VAN OVERHEID NAAR NAASTHEID

Hier volgt de tweede pitch op basis van de drie toekomstvragen. Vanuit hun eigen vakexpertise, met de toekomstvragen als kompas en de trends polariserend leven en samenredzaamheid als ingrediënten hebben de deelnemers in groepen en onder begeleiding van creative supporters gewerkt aan de antwoorden die u gaat lezen. Het is een opsomming die kernachtig en verbeeldend weergeeft waar de kansen en uitdagingen voor de dienstverlening in de toekomst liggen.

Ter info, in de onderstaande opsomming zijn de letterlijke antwoorden van de deelnemers overgenomen. Daar waar nodig voor de leesbaarheid en volledigheid zijn woorden, soms zinnen toegevoegd. De opsomming dient ter inspiratie om nieuwe groeirichtingen en mogelijkheden voor innovaties te ontdekken. Het is een opsomming waar in kansen wordt gedacht en waarin de uitvoerbaarheid niet is meegenomen.



Van overheid naar naastheid

PITCH 2

Wanneer de overheid minder directief communiceert en meer op initiatief van de burger of een bedrijf communiceert, dan kun je als overheid meer maatwerk gaan leveren. Dit betekent dat mensen hun eigen communicatiekanaal kunnen kiezen, dat kan fysiek, per app of met de e-mail. Doordat je de burger meer laat sturen wordt de dienstverlening meer circulair. Een voorbeeld daarvan is the Wallet. Dat is een app waarin overzichtelijk al je spaarkaarten in zitten van welke winkel je ook wilt. Voor de overheid is het belangrijk om één loket te bieden, zowel digitaal als fysiek. Dat de burger niet een zoekende blijft waar je heen moet als je een vraag hebt. Dit betekent dat alle uitvoeringsorganisaties samen mogen optrekken, dat de burger ziet dat de overheid het goed regelt en ook een stukje verbinding maakt. Dit geldt dan voor alle burgers, ook de burgers die minder meekomen doordat ze bijvoorbeeld slecht zien, slecht Nederlands spreken of digibeet zijn. Het is belangrijk dat burgers zien dat ze allemaal bediend worden en dat ze zelf regie kunnen pakken in dienstverlening die bij hen past. Dienstverlening zal ook meer gaan werken vanuit life events. De overheid begeleidt mensen door het leven en wat ze daarin meemaken en nodig hebben, dat is het uitgangspunt. Dat betekent dat dienstverlening dynamisch wordt, direct aangeboden wordt wanneer mensen het nodig hebben.

"De overheid begeleidt mensen door het leven en wat ze daarin meemaken en nodig hebben, dat is het uitgangspunt."

In het geval van bijvoorbeeld verhuizen, trouwen, kinderen krijgen. Wanneer er geen life event speelt dan blijf je als overheid iets meer op de achtergrond maar wel zichtbaar aanwezig. Betere dienstverlening begint bij mensen die hun leven kunnen leven en daar op de juiste momenten ondersteuning in krijgen.

"Betere dienstverlening begint bij mensen die hun leven kunnen leven en daar op de juiste momenten ondersteuning in krijgen."

PITCH 3

SCAN ME EN KEN ME

Hier volgt de laatste pitch op basis van de drie toekomstvragen. Vanuit hun eigen vakexpertise, met de toekomstvragen als kompas en de trends circulaire economie en robotisering als ingrediënten hebben de deelnemers in groepen en onder begeleiding van creative supporters gewerkt aan de antwoorden die u gaat lezen. Het is een opsomming die kernachtig en verbeeldend weergeeft waar de kansen en uitdagingen voor de dienstverlening in de toekomst liggen.

Ter info, in de onderstaande opsomming zijn de letterlijke antwoorden van de deelnemers overgenomen. Daar waar nodig voor de leesbaarheid en volledigheid zijn woorden, soms zinnen toegevoegd. De opsomming dient ter inspiratie om nieuwe groeirichtingen en mogelijkheden voor innovaties te ontdekken. Het is een opsomming waar in kansen wordt gedacht en waarin de uitvoerbaarheid niet is meegenomen.

SCAN

Van overheid naar naastheid

PITCH 3

Het is belangrijk dat er voor dienstverlening één informatiepunt is waarbij je eigenlijk meteen al maatwerk kan leveren door te spelen met de vorm. Je laat zien op welke manieren de burger kan zoeken, bijvoorbeeld door hoe de website eruit ziet, de look en feel. Dat de burger zelf zijn pad kan kiezen, dat qua vorm passend is en daardoor direct weet hoe de juiste dienstverlening te krijgen. Zo kan de ene burger graag alles in videofilmjes uitgelegd willen hebben, een andere burger leest liever hele lange teksten om informatie uit te halen of weer een andere burger heeft liever duidelijke instructies. De burger kan dus van tevoren bepalen hoe die de vorm er uit wil laten zien en daarbij geholpen wil worden.

"Het is belangrijk dat er voor dienstverlening één informatiepunt is waarbij je eigenlijk meteen al maatwerk kan leveren door te spelen met de vorm."

Daarbij zal ook veel meer vanuit levensgebeurtenissen gecommuniceerd gaat worden. De wetgeving gaat eenvoudiger worden en het wordt normaler dat burger andere burgers gaan helpen. Meer kijken hoe je burgers als ervaringsdeskundige voor andere burgers of bedrijven kan inzetten. Er zal ook veel sneller interactie plaats kunnen vinden wanneer een burger vastloopt in dienstverlening die gezocht wordt. Bijvoorbeeld wanneer iemand al drie keer op een site heeft gezocht op een zoekterm of al een paar keer doorgeklikt heeft en nog steeds niets gevonden heeft. Dat je in zo'n geval als overheid de burger de vraag kunt stellen van goh ik zie dat u hiernaar op zoek bent, kan ik u helpen? Of goh in deze bibliotheek bij u in de buurt is altijd iemand, een vraagbaak van de overheid die u kan helpen als u meer wilt weten. De overheid signaleert sneller wanneer mensen moeite hebben om verder te komen. Daarnaast zullen campagnes vanuit de overheid een bredere doelgroep weergeven. Dus niet alleen een standaard Nederlander. Hierdoor creëer je een soort van herkenbare samenleving.

"Daarnaast zullen campagnes vanuit de overheid een bredere doelgroep weergeven. Dus niet alleen een standaard Nederlander."

De hulp bij dienstverlening kan een soort van Peerby app zijn maar dan specifiek voor dienstverlening. Dus wanneer de burger een overlijden meemaakt van een dierbare, dat die in zijn omgeving direct kan vragen wie kan helpen bij diverse vragen, zodat andere burgers ook echt kunnen helpen. Dan is er in de app ook een speciale knop voor het geval je er samen even niet uitkomt zodat de overheid je kan helpen. Eigenlijk ook een soort van zelf scan je leven. Dit kan je doortrekken naar de supermarkt. Nu al ga je naar de Albert Heijn en scan je je producten, waarbij de kassière al kan signaleren wanneer er extra hulp nodig is. Die geeft dan een signaal af, kan het gesprek aangaan, kan dingen signaleren zoals dat de klant in een scheiding ligt en dan helpen door te melden u kunt bij dit en dit loket terecht. Dus dat je het meer naar de voorkant trekt en als overheid veel meer het leven van de burger scant in samenwerking met bijvoorbeeld een supermarkt. Zo ben je empathisch in je communicatie.

Literatuur

- ABDTOPConsult. (2020, juli). Werk aan Uitvoering Fase 2: Handelingsperspectieven en samenvatting analyse.
- Akkers, K. (2016, maart). Dienstverlening 2025, nederlandse gemeenten in een nieuwe relatie met digitale samenleving. Studio Zwaan.
- Bekkers, M., & Kleiman, J. (2021, november). Tijd voor toekomst. Unit Strategie.
- Een betere overheid voor burgers en bedrijven. (2020, maart). Rijksoverheid.
- BZK. (2017, december). Hoe denken burgers over een open overheid? MWM2.
- Curtis, M., & Cotton, M. (z.d.). Fjord Trends 2021 | Emerging Trends in Business | Accenture. Accenture. Geraadpleegd op 23 juni 2022, van <https://www.accenture.com/us-en/insights/interactive/fjord-trends>
- Dirk, K. (2020, september). Overheidsbrede principes voor communicatie en dienstverlening. Mens Centraal.
- Donkers, S. (2022, 19 april). U bent niet digibeet, u bent digilectisch | De Volkskrant. de Volkskrant. Geraadpleegd op 23 juni 2022, van <https://www.volkskrant.nl/mensen/u-bent-niet-digibeet-u-bent-digilectisch~b62cebc6/>
- EY. (2020, november). Extern onderzoek dienstverlening fase 2, Handelingsperspectieven voor de fundamentele transformatie van de Belastingdienst.
- Federal Front Door. (z.d.). Federal Front Door. Geraadpleegd op 23 juni 2022, van <https://labs.usa.gov/>
- Freedomlab. (z.d.). Horizonscan 2030 – Rapport FreedomLab. Geraadpleegd op 23 juni 2022, van <https://www.freedomlab.com/reports/horizonscan-2030>
- Heijting, K., Groeneveld, M., & Dahlmans, T. (2021, november). Trends en implicaties voor overheidscommunicatie 2021. Dienst Publiek en Communicatie.
- Junte, J. (2022, 17 april). Zo krijgt de metaverse, de wereld waarin we straks massaal gaan bivakkeren, stukje bij beetje vorm. de Volkskrant. Geraadpleegd op 23 juni 2022, van <https://www.volkskrant.nl/cultuur-media/zo-krijgt-de-metaverse-de-wereld-waar-in-we-straks-massaal-gaan-bivakkeren-stukje-bij-beetje-vorm~b90ec3ab/>
- Kaal, M., Platinga, S., & Ter Berg, J. (2019, maart). Relatie burger overheid 2030. Kantar.
- Kelly, J. (2022, 14 april). Data Analytics Is A Hot, Sexy Sector For Career Growth. Forbes. Geraadpleegd op 23 juni 2022, van <https://www.forbes.com/sites/jackkelly/2022/03/20/data-analytics-is-a-hot-sexy-sector-for-career-growth/>
- Koptagel, T. (2022, maart). Ondernemer Centraal, een doorbraak op overheid dienstverlening. Gemeente Utrecht.
- Manifestgroep. (2013, maart). Halfjaarrapportage.
- McKinsey. (2022, januari). The data-driven enterprise of 2025. MC kinsey Digital.
- Mes, J., Kieboom, T., De Wit, L., Zwart, M., & Bok, R. (2021). Minder? Minor Trendwatching.
- Ministerie van Algemene Zaken. (2021, 1 december). Actueel trendoverzicht. Trends voor overheidscommunicatie | CommunicatieRijk. Geraadpleegd op 23 juni 2022, van <https://www.communicatierijk.nl/vakkennis/trends-voor-overheidscommunicatie/actueel-trendoverzicht>
- Ministerie van Financiën. (2020, 22 april). BMH 13 Een betere overheid richting burgers en bedrijven. Rapport | Rijksoverheid.nl. Geraadpleegd op 23 juni 2022, van <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2020/04/20/bmh-13-een-betere-overheid-richting-burgers-en-bedrijven>

- Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. (2022, juni). Samen voor de burger. Rijksoverheid.
- NU.nl. (2022, 28 mei). Banken verdwijnen uit straatbeeld en komen vaker op de koffie. NU - Het laatste nieuws het eerst op NU.nl. Geraadpleegd op 23 juni 2022, van <https://www.nu.nl/economie/6203257/banken-verdwijnen-uit-straatbeeld-en-komen-vaker-op-de-koffie.html>
- Overheid moet in 2030 vooral eerlijk, begripvol en simpel zijn. (2021, 18 november). Nationale ombudsman. Geraadpleegd op 23 juni 2022, van <https://www.nationaleombudsman.nl/nieuws/2019/overheid-moet-in-2030-vooral-eerlijk-begripvol-en-simpel-zijn>
- Overheidsbrede werkagenda voor de publieke dienstverlening. (2021, juni). het programma Werk aan Uitvoering.
- Pieterse in samenwerking met Kantar. (2020, december). Oordeel Burgers en Ondernemers over Overheidsdienstverlening. Pieterse.
- Scheepers, W. E. (2022, 26 mei). Belastingdienst op weg naar een 'Klantcentrische' Dienstverlening. Zou 't? ManagementPro. Geraadpleegd op 23 juni 2022, van <https://www.managementpro.nl/verandermanagement/belastingdienst-op-weg-naar-een-klantcentrische-dienstverlening-zou-t/>
- Speuren voor het werkgeheugen van de overheid. (2022, 7 april). Werken voor Nederland. Geraadpleegd op 23 juni 2022, van <https://www.werkenvoornederland.nl/organisaties/ministerie-van-binnenlandse-zaken-en-koninkrijksrelaties/doc-direkt/speuren-voor-het-werkgeheugen-van-de-overheid>
- Tempelman, O. (2022, 13 april). Met jou praat ik niet: hoe het vijanddenken oprukt in Nederland. de Volkskrant. Geraadpleegd op 23 juni 2022, van <https://www.volkskrant.nl/columns-opinie/met-jou-praat-ik-niet-hoe-het-vijanddenken-oprukt-in-nederland~b89d4fd2/>
- Van den Berg, C. (2020, maart). Bouwen aan vertrouwen. Caop.
- Volkskrant. (2022, 15 april). Een maand in de metaverse: zijn we hier getuige van de grote nieuwe tech-doorbraak? Volkskrant Kijk Verder. Geraadpleegd op 23 juni 2022, van <https://www.volkskrant.nl/kijkverder/v/2022/een-maand-in-de-metaverse-zijn-we-hier-getuige-van-de-grote-nieuwe-tech-doorbraak%7Ev509412/>
- Wishaupt, I., De Hond, J., Groesen, K., Cox, M., & Brouwers, L. (2021). Distrust. Minor Trendwatching.
- WRR. (z.d.). Samenvatting: weten is nog geen doen, een realistisch perspectief op redzaamheid.

**DE EERSTE ROLTRAP WAS EEN
KERMISATTRACTIE;
WAT KLEIN IS, KAN GROOTS WORDEN**

freshmark®