



Overheden en dienstverlening

Zet de burger weer centraal





Overheden en dienstverlening: zet de burger weer centraal

De menselijke maat moet terug in de dienstverlening van de overheid. Nadat de overheid zich jarenlang heeft gefocust op zelfredzaamheid en de inrichting van (digitale) uniforme processen, is er gelukkig langzaam een omslag te zien. Veel mensen blijken buiten de boot te vallen en daarom wordt er op alle niveaus gewerkt aan betere dienstverlening. Het is een belangrijke stap in het terugwinnen van het vertrouwen vanuit de samenleving. Een vertrouwen dat de afgelopen jaren extra werd geschaad door de problemen bij het UWV, de toeslagenaffaire en de afhandeling van de aardbevingsschade in Groningen. De combinatie van een 'one size fits all'-dienstverlening én politieke bemoeienis met de uitvoering zorgt ervoor dat vooral de mensen die hulp van de overheid het hardst nodig hebben de dupe worden van het beleid. De kern van deze hernieuwde focus op dienstverlening: goed ingerichte uniforme processen maar ook ruimte voor maatwerk. Zodat ook burgers die hulp op maat nodig hebben de steun krijgen waar ze recht op hebben.

Snappen wat mensen belemmert

De beweging naar een participatiemaatschappij ging in belangrijke mate uit van de zelfredzame burger. Deze systemische benadering stelde echter niet de behoeften van burgers centraal. Nu dringt steeds meer het besef door dat veel burgers niet aan hun plichten kunnen voldoen of hun recht niet kunnen halen. Niet omdat ze niet willen, maar omdat ze niet uit de voeten kunnen met de manier waarop de overheid haar dienstverlening heeft ingericht. Er werd te veel vertrouwd op de zelfredzaamheid van burgers en het idee dat vrijwel iedereen zich comfortabel door uniforme processen weet te bewegen. Dat blijken verkeerde aannames. Iets 'simpels' als inloggen met DigiD is voor 4,5 miljoen Nederlanders een lastige of onbegonnen klus. Dan kun je wel willen dat iedereen over jouw digitale snelweg rijdt, maar de praktijk is weerbarstiger.

Standaard oplossingen én maatwerk

Gelukkig stellen overheden zichzelf steeds vaker de vraag: wie moeten we eigenlijk bedienen met onze dienstverlening? Met welke variëteit in burgers hebben we te maken? Het vormt het startpunt voor een nieuwe blik op hoe de overheid met burgers omgaat. De burger staat centraal, alle andere actoren, processen en systemen tekenen we daaromheen. Dat ontwerpprincipe zien we steeds vaker terug in de kwaliteit van de dienstverlening. In de zoektocht naar oplossingen wordt niet alleen óver mensen gepraat, maar ook mét mensen. Het leidt ertoe dat enerzijds standaard oplossingen voor een grote groep burgers worden ontworpen, maar er ook ruimte is voor maatwerk voor zij die het nodig hebben.

De burger als startpunt

Dienstverlening dient dus rondom de burger plaats te vinden. Dat vraagt om een goed begrip van die burger. Wat zijn behoeften, mogelijkheden, verwachtingen en kunde van burgers? Met welke set van ervaringen stappen ze een proces bij de overheid in? Wat mag je als overheid vervolgens verwachten van die burger en wat moet je bieden? Met die kennis start je bij het ontwerpen van je diensten, wetten of regels. De Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (WRR) zei daarover al: burgers moeten de wet niet alleen kennen, ze moeten deze ook 'kunnen'. Methoden als 'service design' of 'process design' helpen dit te verbeteren. Ook continu toetsen en waar nodig bijsturen is onderwerp van de ontwerpcyclus.

Ontwerpen in 'samenhang'

De burger centraal zetten, betekent ook dat je voorbij je eigen dienstverlening kijkt, bijvoorbeeld door middel van eerdergenoemd 'system design' of 'systems practice'. Vaak probeer je voor de burger een stukje van de puzzel op te lossen zonder de hele puzzel te leggen. De werkloze die een uitkering aanvraagt is misschien niet alleen werkloos maar kan ook huisvestingsproblemen hebben. De ouders die een Persoonsgebonden Budget (PGB) voor hun kind aanvragen, schakelen vaak met vele overheden die allemaal een stukje invullen om de zorgpuzzel te leggen. Hoe beter je dat bredere perspectief begrijpt, hoe beter je jouw dienstverlening kan ontwerpen in het licht van de bredere context waarin een burger bij jou aanklopt. Om dit tastbaar te maken, kun je jouw dienst bijvoorbeeld plotten in een specifieke levensgebeurtenis. Waarmee krijgt iemand allemaal te maken bij geboorte, samenwonen, een huis kopen of mantelzorg verlenen? Of je plot jouw dienst in een breder stakeholderperspectief: welke actoren spelen allemaal een rol op welk moment en hoe sluit je daarop aan?

Van denkvermogen naar doenvermogen

Met zelfredzaamheid wordt feitelijk bedoeld dat iemand in staat is om een plan te maken en dat plan tot uitvoer te brengen. Bijvoorbeeld het aanvragen van een paspoort of het verzoek om gemeentelijke belastingen in termijnen te kunnen betalen. Daarbij werd veelal gekeken naar het 'denkvermogen' van burgers: heeft iemand die cognitieve vaardigheden die benodigd zijn? De Wetenschappelijke Raad voor Regeringsbeleid constateerde in 2017 dat denkvermogen alleen niet afdoende is om zelfredzaamheid te begrijpen of te voorspellen. Ook niet-cognitieve vaardigheden spelen een rol. Denk aan stressbestendigheid of veerkracht. Dat wordt doenvermogen genoemd. Steeds beter begrijpen we dat dit geen statisch gegeven is. Onder invloed van spanning, stress of drukte kan doenvermogen afnemen. Een ziek kind, werkloosheid, een inbraak: legio situaties kunnen zelfredzaamheid doen afnemen. Van een alleenstaande bijstandsvader die dagelijks worstelt om zijn kinderen te voeden, kun je daarom niet per definitie verwachten dat hij zich met hetzelfde gemak door een belastingaangifte werkt als zijn werkende vriend met een stabiel gezin en inkomen.

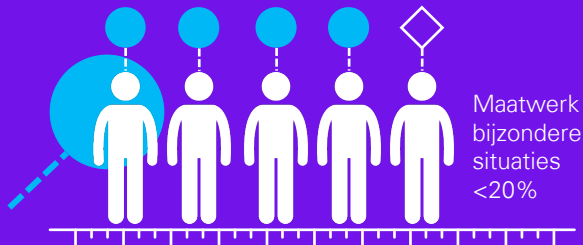
Vroegsignalering: hulp voordat het te laat is

Sinds 2021 is vroegsignalering van schulden een taak van gemeenten. Er zijn afspraken met energiebedrijven, drinkwaterbedrijven, zorgverzekeraars en verhuurders die betalingsachterstanden melden bij de gemeente. Gemeenten kunnen vervolgens contact opnemen om te kijken wat er aan de hand is en hoe ze kunnen helpen. Belangrijk, want vaak speelt schaamte een grote rol bij schulden en trekken mensen te laat aan de bel. Met als gevolg dat schulden leiden tot nieuwe schulden. Vroegsignalering scheelt trajecten waarbij aanmaningen en deurwaarders ingezet moeten worden en het helpt mensen sneller hun leven weer op het juiste spoor te krijgen.

Sociale wijkteams zorgen voor integrale oplossingen

Een mooi voorbeeld van hoe je systematisch en holistisch multiproblematiek kunt aanpakken, zijn de multidisciplinaire sociale wijkteams. Hierin werken professionals uit verschillende sectoren – zoals maatschappelijk werkers, zorgverleners, jeugdhulpverleners en schuldhulpverleners – samen om problemen in een wijk aan te pakken. Denk daarbij aan zaken als armoede, eenzaamheid en gezondheidsproblemen. Door de expertise van verschillende professionals te bundelen, kunnen zij een integrale en persoonsgerichte aanpak bieden aan mensen in de wijk en hoeft niemand meer langs meerdere loketten.

Eén model voor maatwerk en multiproblematiek



Klein beginnen met veranderingen

Goede dienstverlening waarin de burger echt centraal staat, tuig je niet in een middag op. Al was het maar omdat de fijnmazige structuur van fysieke loketten die zo belangrijk was in een goede dienstverlening, grotendeels is ontmanteld. Dat moet je links- of rechtsom vervangen door een nieuw dienstverleningsconcept. Het helpt daarom om klein te beginnen. Bijvoorbeeld door te starten met beperkte interventies die je goed evalueert. Wat werkt wel, wat niet en waarom? Dit voorkomt dat in een poging alles in één keer goed te doen, onbeheersbaar grote programma's worden opgetuigd. Het bewustzijn van het belang om aannames in beleid te toetsen groeit op alle niveaus, wat cruciaal is voor succesvolle dienstverlening. Intensief contact met burgers, inclusief degenen die de weg niet weten of niet digitaal vaardig zijn, biedt waardevolle inzichten. Het is effectiever om te starten met deze kleine, kortlopende interventies in plaats van een volledige beleidsomslag.

Rotterdamse aanpak veelplegers

In Rotterdam wordt tegenwoordig de persoonsgerichte aanpak ingezet tegen veelplegers. Hiervoor is het 'adaptiemodel' ingevoerd, daarbij adopteert een buurtagent een bepaalde veelpleger. Die wordt intensief gevolgd om terugval te voorkomen. Deze aanpak wordt ook ingezet bij voetbalhooligans. Om de kwaliteit van de aanpak te verbeteren, wordt tegelijkertijd gewerkt aan verbetering van dossiervorming en informatie-uitwisseling tussen ketenpartners (de gemeente, de GGD, de politie, het OM en de woningcorporaties).

Hoe we je kunnen helpen?

Bij KPMG ondersteunen we overheden bij het verbeteren van hun dienstverlening. Dat doen we onder andere met gedragsonderzoek, doelgroepsegmentatie, ontwikkelen van dienstverleningsprincipes en front office transformaties. In dit proces kunnen we bijvoorbeeld helpen bij het bedenken van effectieve, korte interventies om beleid te verbeteren. We praten graag verder over de mogelijkheden.

Contact

Meer informatie?

Bent u benieuwd naar meer details of heeft u andere vragen? Wij gaan graag met u in gesprek. Neem contact op met een van onze experts.



Deborah Hofland

Partner

hofland.deborah@kpmg.nl

T +31 (0) 53 78 52 93



Jill Roelofs

Senior Manager

roelofs.jill@kpmg.nl

T +31 (0)20 656 45 35



www.kpmg.nl



Alle verstrekte informatie in dit document is van algemene aard en is niet gericht op de omstandigheden van een individu of bedrijf. Hoewel we ernaar streven de meest nauwgezette en tijdige informatie te verstrekken, kan er geen garantie worden gegeven dat dergelijke informatie correct is op de datum waarop deze wordt ontvangen noch dat deze in de toekomst nauwkeurig zal blijven. Derhalve dienen op basis van dergelijke informatie geen handelingen te worden verricht zonder passend professioneel advies na een grondig onderzoek van de specifieke situatie. In dit document hebben de termen "wij", "ons" en "onze" betrekking op KPMG. Sommige of alle hierin beschreven diensten zijn mogelijk niet toegestaan voor KPMG-auditcliënten, aan hen gelieerde ondernemingen of gerelateerde entiteiten.

© 2024 KPMG N.V., een Nederlandse naamloze vennootschap en lid van de wereldwijde KPMG-organisatie van onafhankelijke ondernemingen gelieerd aan KPMG International Limited, een Engelse vennootschap "limited by guarantee".

Januari 2024

Alle rechten voorbehouden.