

Visie op gezamenlijke dienstverlening

Waar gaat deze visie over?

Deze visie gaat over het gezamenlijk ontwerpen van toekomstbestendige dienstverlening van de overheid. Hoe dienstverlening en processen gezamenlijk, dus met meerdere overheidsorganisaties, in te richten rond situaties van mensen die om gezamenlijk optreden van de overheid vragen.

Het contact met de overheid is voor mensen geen doel op zich maar een middel om hulp of informatie te krijgen, of veranderingen of verbeteringen te bereiken in hun specifieke situatie. De dienstverlening van de overheid is voor mensen onderdeel van het organiseren van hun leven. En dat maakt dat de kwaliteit van die dienstverlening zo belangrijk is. Het contact met de overheid zou zorgeloos, en de publieke dienstverlening zou ondersteunend moeten zijn. We zetten dan ook de leefwereld van mensen, afgewogen tegen het algemene belang van de samenleving, in deze visie centraal. De visie op gezamenlijke dienstverlening gaat over het 'hoe'. Hoe ontwerpen we als overheid gezamenlijk (toekomst) bestendige, mensgerichte en toegankelijk dienstverlening? Deze visie geeft richting om dit mogelijk te maken.

We gebruiken in deze uitgave de term 'mensen'. We doen dat omdat mensen in onze samenleving verschillende rollen kunnen vervullen: burger, ondernemer, bestuurder van een vereniging, inwoner,



enz. In deze uitgave maken we daarin geen onderscheid. We gebruiken overigens niet het woord 'klanten', omdat mensen niet kunnen kiezen waar ze 'winkelen' maar noodzakelijkerwijs met de overheid te maken hebben.

Hebben we een gezamenlijke visie nodig?

De visie op gezamenlijke dienstverlening is ontstaan vanuit de urgentie het contact tussen mensen en overheid soepel te laten verlopen. Onze samenleving is steeds complexer geworden. Met steeds complexere publieke dienstverlening als gevolg: dienstverlening van meerdere overheidsorganisaties die elkaar raken, beïnvloeden en soms overlappen. In dat soort situaties is er een groot risico dat dienstverlening door de verschillende organisaties niet de beoogde impact heeft voor mensen. Mensen zien de verschillende overheidsorganisaties (zoals de Belastingdienst, het UWV of de afdeling burgerzaken van de gemeente) namelijk als één overheid. Door bij het ontwerpen van dienstverlening los te laten hoe wij als overheid georganiseerd zijn, ontstaan kansen voor een nieuw dienstverleningslandschap die overeenkomt met die perceptie van mensen.

Dit vraagt intensieve samenwerking en afspraken hoe we dat doen. Van ambtelijke top tot balie-medewerker. Veel overheidsorganisaties hebben een visie, principes enzovoorts die invulling geven aan hun dienstverlening. Maar een visie gericht op het verbeteren en ontwerpen van gezamenlijke dienstverlening ontbrak.

“Publieke dienstverlening dient soepel en zorgeloos door mensen ervaren te worden.”

Wat willen we bereiken?

Het streven is dat mensen op een voor hen prettige manier, zonder belemmeringen, gebruik kunnen maken van hun rechten en invulling kunnen geven aan hun plichten. Dat vraagt van ons als overheid om een bepaalde dienstverlening. Dienstverlening die ontworpen is vanuit de behoeften van mensen en niet vanuit hoe de overheid georganiseerd is. Dienstverlening zoals deze bedoeld is.

Met deze visie willen we overheidsorganisaties stimuleren en oproepen om intensief samen te werken op basis van de uitgangspunten en ontwerpafspraken. Om hier én in de eigen organisatie aandacht aan te geven én dat ook meteen samen met andere organisaties op te pakken.

Waarom een geactualiseerde versie?

Sinds het verschijnen van de eerste versie in 2021 is veel gebeurd. Het programma Werk aan Uitvoering heeft met tal van overheidsorganisaties gesprekken gevoerd, workshops gegeven en de bruikbaarheid en effectiviteit van deze visie getoetst. De geleerde lessen zijn verwerkt in deze geactualiseerde, tweede versie. De opzet van de eerste versie met drie uitgangspunten en zes ontwerpafspraken is gelijk gebleven.



“Dienstverlening die ontworpen is vanuit de behoeften van mensen en niet vanuit hoe de overheid georganiseerd is. Dienstverlening zoals deze bedoeld is.”

Gebruik visie

Deze visie richt zich op het samen ontwerpen, verbeteren, faciliteren en leveren van mensgerichte dienstverlening.

De ruggengraat van de visie wordt gevormd door drie uitgangspunten.

De uitgangspunten

- 1 We zetten altijd de behoeften en de leefwereld van de mensen centraal en wegen die af tegen het algemeen belang.**
- 2 We zijn in de ogen van mensen één (gezamenlijke) overheid, ongeacht hoe we aan de achterkant zijn georganiseerd.**
- 3 We maken dienstverlening in een continu proces steeds opnieuw beter op basis van ervaringen van mensen en de ambtelijke professionals.**

Om deze uitgangspunten concrete invulling te geven, zijn zes ontwerpafspraken gedefinieerd. Deze bieden de overheid handvatten om samen toekomstbestendige, menselijke en rechtvaardige publieke dienstverlening te ontwerpen en

uit te voeren. Daarbij moeten we samen optrekken in hoe we dienstverlening voor mensen inrichten; als één overheid. We behouden wat goed is, passen aan wat anders moet en stoppen met wat niet werkt.

De ontwerpafspraken zijn als volgt opgebouwd:

- Uitleg over de betekenis van de ontwerpafpraak;
- Subafspraken;
- Waarom het maken van deze afspraak belangrijk is.

De vraag of we erin slagen om dienstverlening te ontwerpen die aansluit bij de leefwereld van mensen, begint en eindigt bij de mensen voor wie de overheid werkt. Dit vraagt niet alleen praten over wat mensen belangrijk vinden, maar juist mét mensen praten over wat zij belangrijk vinden. Zo betrek je hen ook écht bij het verbeteren en ontwerpen van dienstverlening; van ontwerp tot de uitvoering van wet- en regelgeving en beleid, tot aan de balie aan toe. Daarmee raakt de visie het werk van alle ambtenaren en vraagt deze ook de betrokkenheid van iedereen die bij de overheid werkt.



Visie op gezamenlijke dienstverlening van de overheid

De behoeften van mensen centraal

Bekijk de zes ontwerpafspraken



De visie op gezamenlijke dienstverlening geeft richting voor iedereen die bij de overheid werkt om overheidsbreed en met elkaar dienstverlening te ontwerpen en uit te voeren die aansluit op de leefwereld van mensen.



Augustus 2023

Werk aan Uitvoering is een overheidsbreed programma met als doel de publieke dienstverlening duurzaam te verbeteren. Een dienstverlening die aansluit op de verwachtingen en behoeften van mensen en bedrijven en die menselijk, wendbaar en toekomstbestendig is. We werken hieraan als één overheid, voorbij onze eigen verantwoordelijkheden en organisaties. Zo vormen we een beweging die ervoor zorgt dat we het als overheid iedere dag een stapje beter doen voor de samenleving.

werkenaanuitvoering.nl

De zes ontwerpafspraken

Deze visie richt zich op het samen ontwerpen, verbeteren, faciliteren en leveren van mensgerichte dienstverlening. Daarbij hanteren wij drie uitgangspunten:

- 1 We zetten altijd de behoeften van mensen en hun leefwereld centraal en wegen die af tegen het algemene belang.
- 2 We zijn in de ogen van mensen één (gezamenlijke) overheid ongeacht hoe wij aan 'de achterkant' georganiseerd zijn.
- 3 We maken dienstverlening in een continu proces steeds opnieuw beter op basis van ervaringen van mensen en professionals.

Om deze uitgangspunten concreet invulling te geven, zijn zes ontwerpafspraken gedefinieerd.

1



De behoeften van mensen staan centraal bij het ontwerpen van beleid en dienstverlening

Wat betekent dit?

We ontwerpen dienstverlening vanuit de leefwereld en de behoeften van mensen en met aandacht voor de menselijke maat. Niet vanuit de inrichting van de overheid. Het betekent dat we de behoeften van mensen in kaart brengen door voortdurend met hen in gesprek te zijn. Dat we mensen betrekken bij de ontwikkeling van nieuwe dienstverlening (bijvoorbeeld op basis van co-creatie) en dat we aannames toetsen. Dat begint al bij het opstellen van beleid en niet pas als sluitstuk bij het ontwikkelen van bijvoorbeeld een formulier.

We spreken het volgende af:

- We nemen op een georganiseerde manier ervaringen van mensen én ambtenaren (die zij bij de uitvoering van dienstverlening opdoen) mee in de (door)ontwikkeling van de dienst.
- We zijn gezamenlijk verantwoordelijk voor organisatie overstijgende vragen en problemen. Hierbij maken we inzichtelijk wat ieders bijdrage is aan het totaal.
- We zorgen voor tijd, ruimte, capaciteit, kennis, middelen en een werkwijze om overstijgende vragen en problemen op te lossen. Dit gaat niet alleen over mensen en processen, maar ook over bijvoorbeeld de inrichting van de IT en data uitwisseling.

Waarom is het belangrijk?

Het is misschien een open deur, maar de overheid is er niet voor de overheid. Het is de verantwoordelijkheid van de overheid de leefwereld en behoeften van mensen te kennen en deze centraal te zetten bij het ontwikkelen en uitvoeren van beleid en dienstverlening.

2



Het is voor mensen duidelijk waar zij moeten zijn

Wat betekent dit?

Dit betekent dat we het aanbod van diensten en informatie van de overheid op elkaar afstemmen. Voor mensen is het duidelijk bij wie zij moeten zijn. Dit geldt vooral bij dienstverlening waarbij mensen met meerdere organisaties te maken hebben.

We spreken het volgende af:

- We zijn snel vindbaar zowel fysiek als online, we zijn voor alle mensen toegankelijk en we gebruiken duidelijke taal.
- Wanneer iemand toch terecht komt bij een organisatie die hem niet verder kan helpen, dan passen wij het 'geen verkeerde deur' principe toe. We verwijzen mensen naar de juiste plek (de warme overdracht).
- We zorgen ervoor dat we in de uitvoering kennis hebben van welke organisatie welke dienstverlening biedt en dat we elkaar gemakkelijk kunnen vinden.
- We houden bij waarom en hoe vaak mensen zich melden bij een andere organisatie. We gebruiken dit om onze gezamenlijke dienstverlening beter (vindbaar) te maken.

Waarom is dit belangrijk?

De overheid kan niet verwachten dat mensen altijd precies weten waar welke dienst geleverd wordt. Wij hebben de verantwoordelijkheid ervoor te zorgen dat het voor mensen duidelijk is waar zij terecht kunnen. Als het niet goed gaat, dan helpen we mensen direct verder naar het juiste loket of helpen we hen samen met de organisaties die ze nodig hebben vanaf de plek waar ze contact hebben gezocht. Zo voorkomen we dat we hen van het kastje naar de muur sturen. Dat voorkomt fouten en frustratie en verhoogt uiteindelijk ook onze doelmatigheid.

3



We werken volgens gezamenlijk opgestelde standaarden, principes en definities

Wat betekent dit?

Het is belangrijk dat we als overheden dezelfde standaarden en definities gebruiken. We ontwikkelen samen de standaarden waar dit mogelijk en noodzakelijk is. Denk aan standaarden over het uitwisselen van data en het beschermen van privacy. Deze standaarden worden niet (alleen) vanuit wetgeving opgelegd. Ze worden ook op basis van 'best-practices' en ervaring samen geformuleerd en goedgekeurd. Definities gaan over het gebruik van bepaalde begrippen die soms per organisatie net iets anders betekenen. Daar waar de definitie, door een fundamenteel verschil in juridische of beleidsmatige context, in de praktijk niet volledig overeenkomt, zorgen we ervoor dat dit voor de mensen zelf geen verschil maakt. Het is aan ons als overheid om die verschillen in context helder te hebben en inzichtelijk te maken wat die betekenen voor de manier waarop wij onze dienstverlening inrichten.

We spreken het volgende af:

- We stellen samen een set van principes vast. We formuleren deze principes rondom begrippen als: passend, overzichtelijk, betrouwbaar, respectvol en eigentijds;
- We stellen samen processtandaarden en definities vast;
- Onze organisaties kunnen deze standaarden en definities zelf toepassen bij het ontwerp van nieuwe diensten en communicatie.

Waarom is dit belangrijk?

Voor mensen is het prettig dat onze dienstverlening duidelijk is. Herkenbaarheid van dienstverlening helpt hierbij, ongeacht met wie je te maken hebt. Door te werken vanuit gezamenlijk geformuleerde principes, creëren we deze herkenbaarheid. De principes helpen ons om met dezelfde bril, die van de mensen, naar onze dienstverlening en communicatie te kijken. Het helpt ook onze dienstverlening en communicatie te onderzoeken op de aspecten die burgers belangrijk vinden. En het helpt om hierover in een gezamenlijke taal te spreken.

4



We weten hoe onze dienstverlening bijdraagt aan welke maatschappelijke opgave en delen dat met elkaar

Wat betekent dit?

Er zijn veel maatschappelijke opgaven, sommigen zijn van alle tijden zoals bestaanszekerheid of recht op zorg, anderen zijn 'nieuw' zoals de energietransitie. Dé overheid zorgt ervoor dat deze opgaven ingevuld worden, iedere organisatie vanuit haar eigen rol en verantwoordelijkheid. Ambtenaren kennen deze opgaven, begrijpen hoe de opgaven zich tot elkaar verhouden, weten welke rol en verantwoordelijkheid hun organisatie daarin speelt en welke bijdrage zij leveren. Het kan voorkomen dat verschillende organisaties afzonderlijk een bijdrage leveren aan eenzelfde of soortgelijke maatschappelijke opgave.

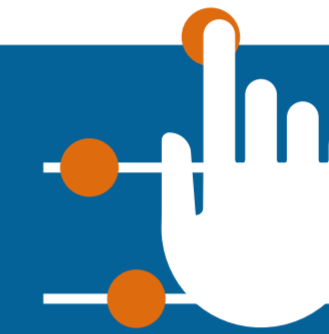
We spreken het volgende af:

- We delen met elkaar welke rol we spelen binnen welke opgave om zo (keten) samenwerking te verbeteren.
- We zijn transparant over onze toegevoegde waarde tot de maatschappelijke opgave(n).

Waarom is dit belangrijk?

Maatschappelijke opgaven zijn 'van ons allemaal'. Dit betekent dat mensen samen met de overheid de verantwoordelijkheid hebben om aan deze opgaven te werken. De rol die we als overheidsorganisaties daarin hebben, bepaalt ons bestaansrecht. Door onze bijdragen inzichtelijk te maken en af te stemmen vergroten we de effectiviteit van onze dienstverlening.

5



We bieden maatwerk waar nodig

Wat betekent dit?

Mensen willen zelfstandig, persoonlijk en eenvoudig zaken kunnen doen met de overheid. Standaard dienstverlening voldoet in het overgrote deel van de situaties. Er zijn echter individuele gevallen waarbij dat niet zo is en er extra betrokkenheid en ondersteuning van de overheid nodig is. In een nog kleiner deel van de gevallen kunnen we mensen niet helpen binnen bestaande wet- en regelgeving, omdat dat niet het bedoelde resultaat geeft. Als ondersteuning niet toereikend is en afwijken van de regels nodig is omdat de uitkomst niet overeen komt met de bedoeling van de wet, is maatwerk nodig. In die gevallen onderzoeken we de mogelijkheden buiten de kaders. Als we patronen zien dan bekijken we of wet- en regelgeving structureel veranderd moet worden.

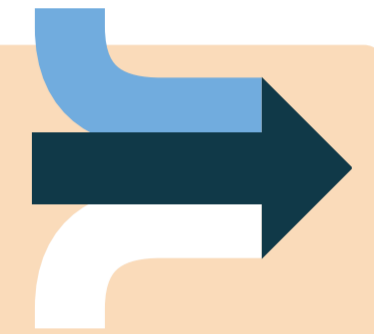
We spreken het volgende af:

- We gebruiken de discretionaire ruimte om te voorkomen dat de menselijke maat in de knel komt.
- Daar waar nodig werken we over de grenzen van de organisaties heen.
- Met maatwerk kunnen we in onze dienstverlening waar nodig empathisch en responsief inspelen op verschillen, en afwijken waar nodig.
- We houden rekening met de mogelijkheden en verschillen van de mensen voor wie we het doen. Zo behandelen we ongelijke gevallen in gelijke mate ongelijk en leveren we maatwerk in dienstverlening zonder dat het willekeur wordt.

Waarom is dit belangrijk?

De huidige dienstverlening en/of de wet- en regelgeving sluiten niet altijd aan op de levenssituatie of levensgebeurtenissen van mensen waarvoor deze bedoeld is. Mensen voelen zich onbegrepen en raken het vertrouwen in de overheid kwijt. In zulke gevallen is het van belang dat we doen wat nodig is om onze dienstverlening wel te laten aansluiten op de situatie of gebeurtenis. Er zijn veel situaties in het leven van mensen waarin iemand gedeeltelijk of zelfs volledig afhankelijk is van de overheid. Denk aan het verlies van werk en woning, ernstige ziekte, faillissement of een veelvoud van deze situaties. Juist dan moeten we er als overheid zijn voor mensen.

6



We zijn duidelijk naar elkaar over wat we bedoelen

Wat betekent dit?

Overheidsorganisatie hebben een eigen doelstelling en daardoor eigen perspectief, referentiekader en taal. Dit maakt het soms moeilijk samen te werken. Om ambtenaren met verschillende achtergronden (in multidisciplinaire teams) te kunnen laten samenwerken is hiervoor aandacht nodig.

We spreken het volgende af:

- We nemen tijd en ruimte om elkaars perspectief, referentiekader en taal te begrijpen;
- We maken samen afspraken over doelstellingen en meetbare indicatoren;
- Bij het maken van deze afspraken wordt duidelijk omschreven wie welke rol heeft, wat ermee bedoeld wordt én wat de bedoeling van de afspraken is.

Waarom is dit belangrijk?

Bij samenwerkingen tussen organisaties komen medewerkers met andere perspectieven met elkaar in contact. Onderling begrip en eenduidige uitleg is nodig om dienstverlening over de grenzen van organisaties heen te verbeteren. Duidelijk en eerlijk zijn over de doelstellingen is daarnaast ook nodig om het vertrouwen in elkaar te ontwikkelen en behouden.