

LATFORM TGERICHT ERNEMEN

VOOR

Welkom bij de Ronde Tafel

**Dilemma's Rond Dienstverlening met
een Menselijke Maat**

Welkom bij Hogeschool Utrecht

30 september 2024





Welkom bij
PvKO



De hoofdrolspelers van vanmiddag



Jeroen van Grondelle

Innovator, adviseur en docent
in data-gedreven
diensteninnovatie



Dies Weijschedé

Projectleider onderzoek en
onderwijsontwikkeling Marketing, CX
en Nieuw Economisch Onderwijs



Caroline Beck

Ontwerper

**Menselijke maat in de
overheid**

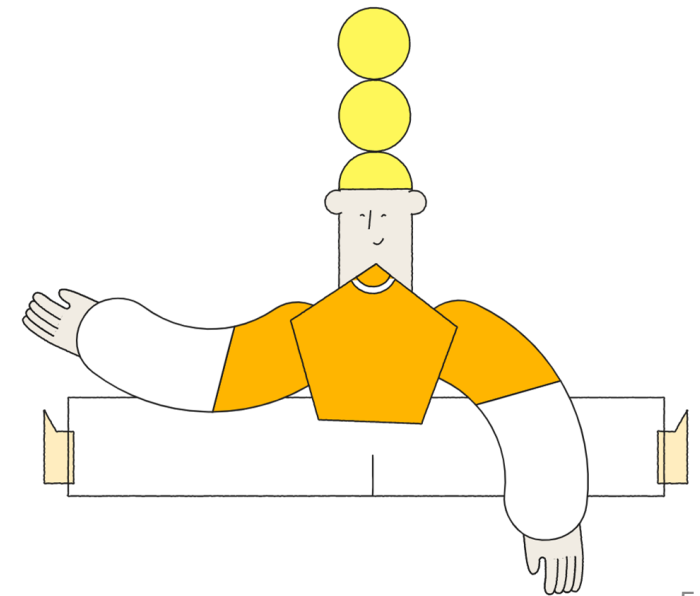
livework

Agenda voor vanmiddag

- | | |
|-------------|---|
| 15:10 | Welkom door Karoline - intro 'hoofdrospelers' |
| 15:15 | Voorstellen en inchecken (olv. Caroline) + reflectie (HU) |
| Ca 16:00 | Introductie van de drie dilemma's |
| Korte Pauze | |
| Ca 16:30 | Parallel tracks: 3 rondes bij 3 dilemma's |
| Ca 17:30 | Wrap up |
| Ca. 17:45 | Napraten met een borrel |

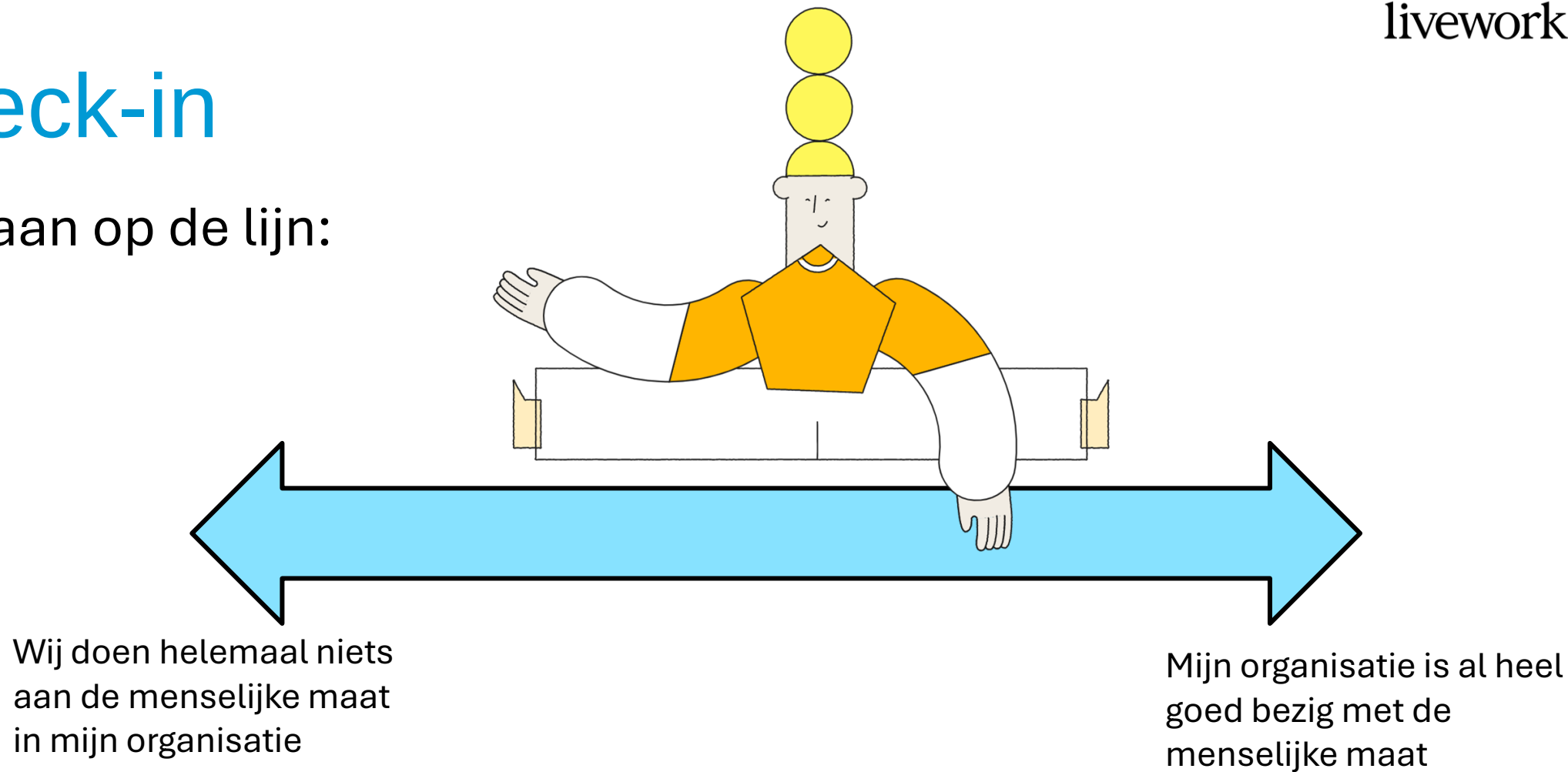
Check-in

- Wat bedoelen we precies met de menselijke maat? → Daar gaan we achter komen!
- We gaan een aantal posities kiezen
- En dan krijgen we een terugkoppeling / reflectie HU



Check-in

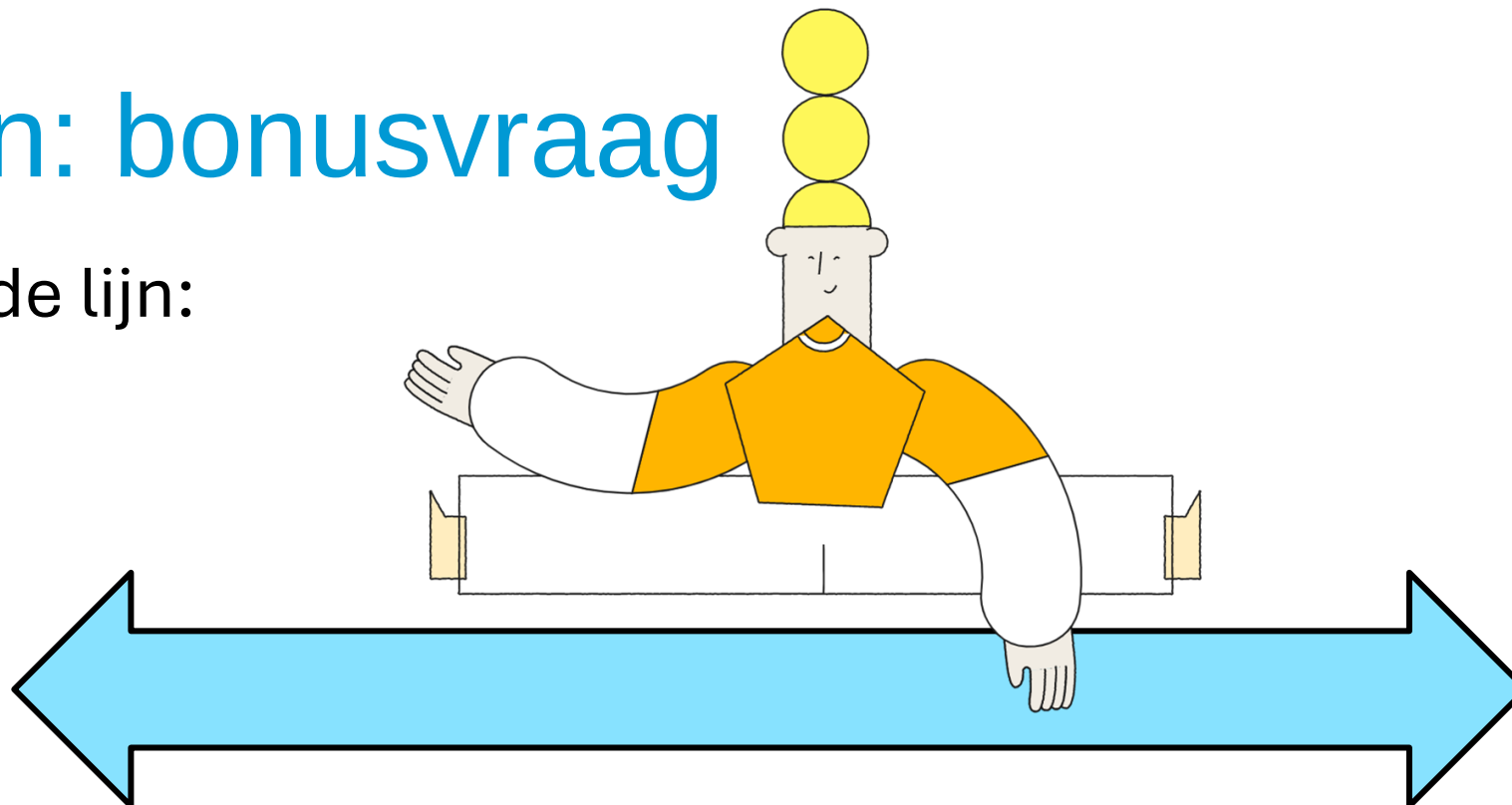
Ga staan op de lijn:



Als je het woord krijgt even beginnen met: Naam, functie en organisatie

Check-in: bonusvraag

Ga staan op de lijn:



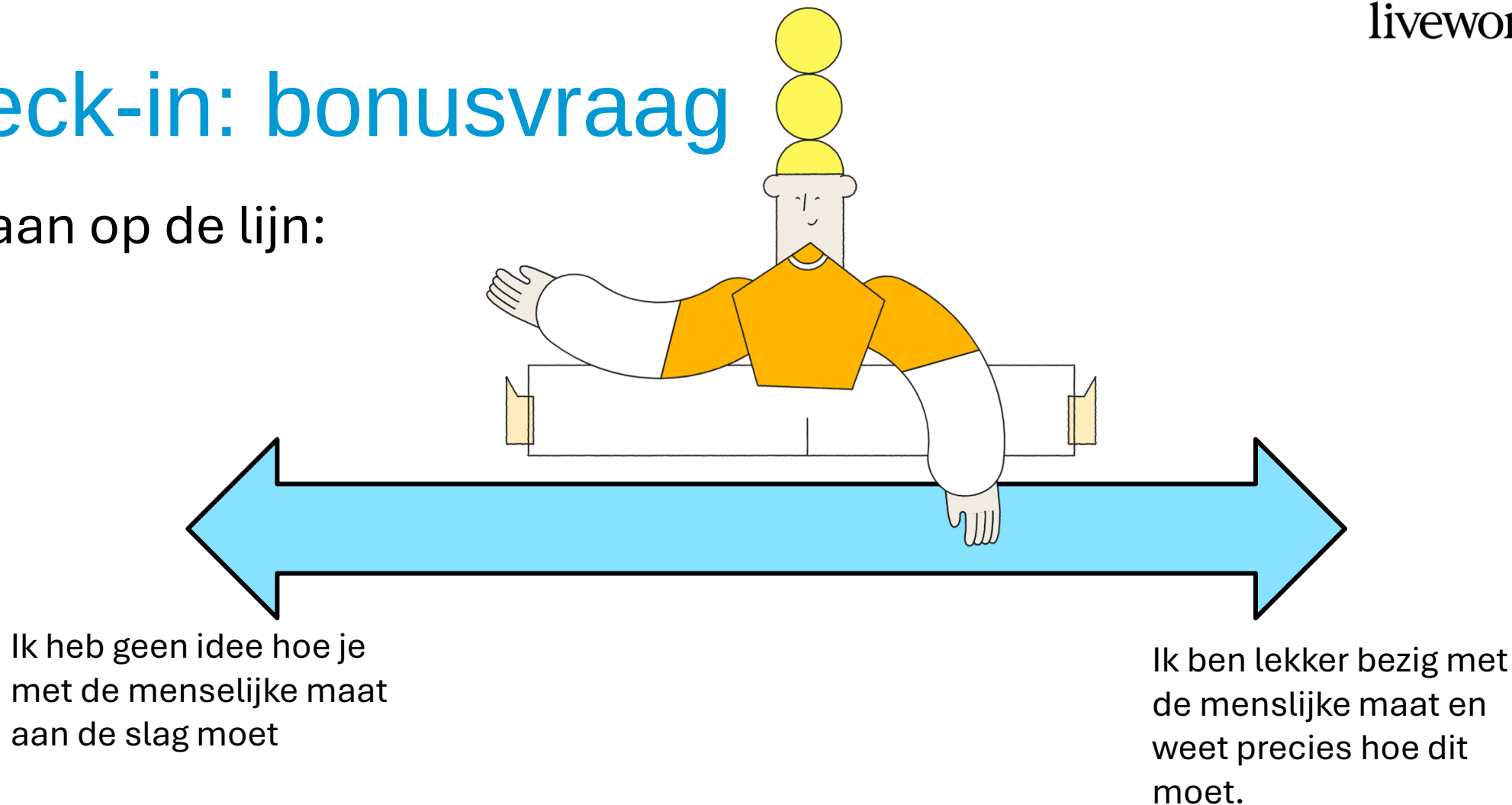
In mijn organisatie vinden ze de menselijke maat helemaal niet belangrijk

In mijn organisatie wordt de menselijke maat heel belangrijk gevonden.

Als je het woord krijgt even beginnen met: Naam, functie en organisatie

Check-in: bonusvraag

Ga staan op de lijn:



Ik heb geen idee hoe je
met de menselijke maat
aan de slag moet

Ik ben lekker bezig met
de menselijke maat en
weet precies hoe dit
moet.

Als je het woord krijgt even beginnen met: Naam, functie en organisatie

Reflectie op Menselijke Maat

Aanleiding voor de Menselijke Maat

- Aanleiding in de publieke sector:
 - Een overheid die regelingen te star (of zelfs hardvochtig) toepast
 - Een overheid die geen oog heeft voor
 - De individuele situatie van burgers
 - De (grote!) gevolgen van gehanteerd beleid: Nog wel proportioneel?
 - Met als voorlopig dieptepunt: de Toeslagen affaire
 - Daarna: Grote aandacht voor de uitvoeringpraktijk
 - Wat is de aanleiding in andere sectoren?

Definities van de Menselijke Maat - 1

Veelgehoorde indeling:

- **Menselijke maat in communicatie:**
één product of dienst, maar in de communicatie daaromheen aansluiten bij de burger of klant
- Behandelen **op maat**, waarin situationele varianten worden geboden
- **Maatwerk**, waarbij de grenzen van de standaard behandeling en onderliggende regels worden gezocht.

Andere indeling:

- Handelen met oog voor mensen
 - Situatie, gevolgen
 - Burgers die zich gehoord voelen
- Flexibel handelen – Starheid en rigiditeit verminderen
- Proportioneel handelen - rechtvaardigheid

Definities van de Menselijke Maat - 2

Aantal zinnen van OpenAI over de menselijke maat

"..., om zo meer gebruiksvriendelijke, rechtvaardige en empathische oplossingen te bieden"

"Het verwijst naar het belang van maatwerk en empathie in de interactie tussen overheid en burgers, waarbij voorkomen wordt dat mensen onpersoonlijk of bureaucratisch worden behandeld."

"hoe "proportionality in governance" en "justice that reflects human dignity" kunnen bijdragen aan het beschermen van individuele rechten, vooral in situaties waarin rigide wetshandhaving leidt tot onrechtvaardigheid."

Menselijke maat in andere sectoren

Pluis/niet pluis in de zorg

- Een arts volgt in principe the evidence en behandelrichtlijn of/welke behandeling nodig is
- Maar geeft ook zijn intuïtie, onderbuikgevoel, etc. een plek in het klinisch redeneren

Terminologie in zakelijke sectoren

- Coullance
- Hardheidsclausule
- Billijkheid
- Zorgplicht
- Delegeren/laag beleggen van bevoegdheden
- Klantgericht werken?
-

Menselijke maat en digitalisering

Nadeel

Automatisering en verlies van menselijke maat gingen hand in hand?

Ook kansen?

Sindsdien: “System says NO”

“Meebewegen met klanten kan alleen als die klant de standaard volgorde van het systeem aanhoudt...”

-> One size fits all...

Geautomatiseerde beslissingen die onnodig “hardvochtig” uitpakken, raken meteen VEEL mensen, en soms zonder dat je het als organisatie door hebt

Regelruimte voor uitvoerders

- Er wordt veel verwacht van de mensen in de frontlinie
 - Oppikken van signalen, oog voor gevolgen
 - Eigen oordeel over rechtvaardigheid en proportionaliteit, over "de bedoeling"
- Maar laat de regeling/de werkinstructies/product voorwaarden dat wel toe?
 - Hoeveel regelruimte biedt die nog?
 - Kan een medewerker daar nog wel een afweging in kwijt?
 - Of bevat de regeling op iedere situatie een eenduidig, niet van af te wijken antwoord
- Regelruimte is
 - Regels die de uitersten voorschrijven, maar daarbinnen ruimte tot beslissen laten
 - Regels die op belangrijke moment een medewerker toestaan deelbesluiten zelf te nemen

Voorbeelden van Menselijke Maat in het reguliere proces

Casus: Pauze knop in incasso traject

- Als een medewerker inschat dat een burger gebaat is bij een paar weken “rust”, dan kan die daar eigenhandig toe op de pauze knop drukken

Casus: Garantie knop bij uitstromen van bijstand naar werk

- Als u gaat werken, en het mocht toch niet lukken, dan zorgen wij dat terugkomen naar de bijstand eenvoudig is

Casus: Een budget bij de balie/uitvoerder om zelfstandig “kleine” problemen op te lossen

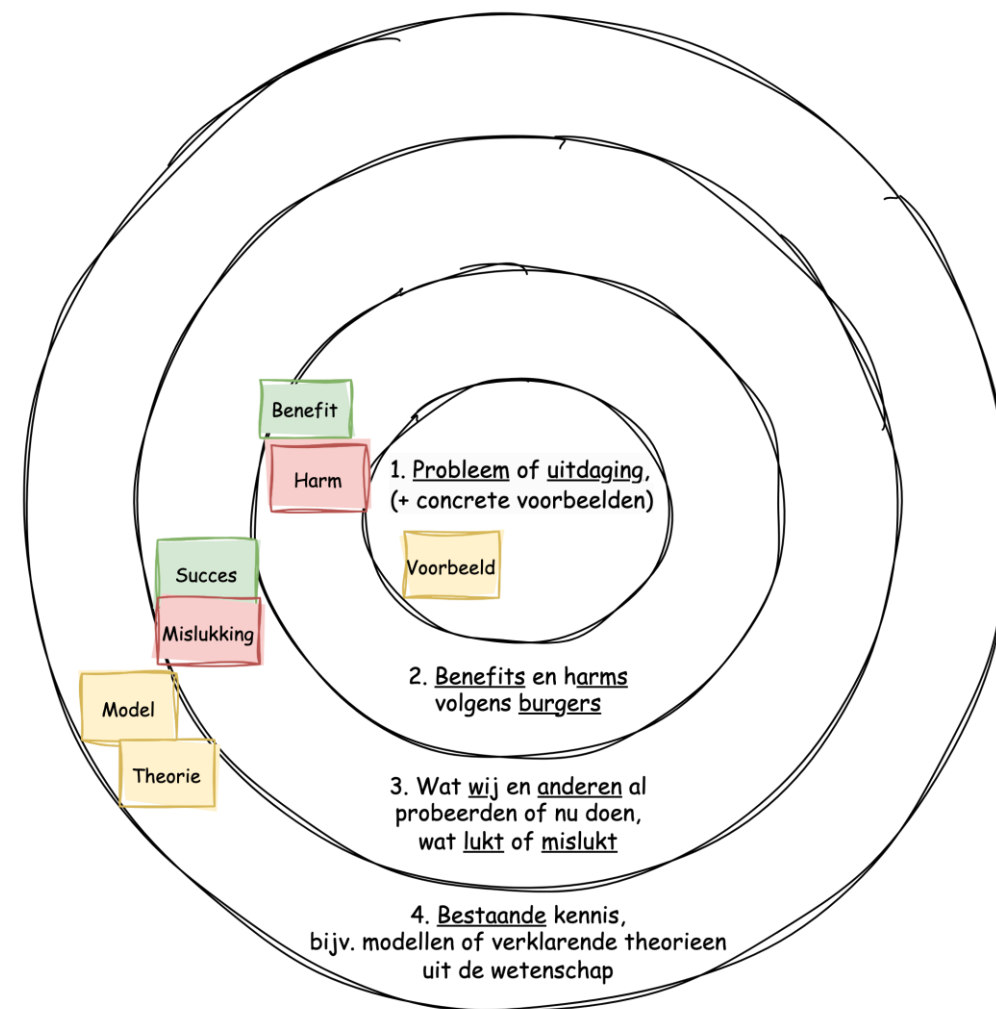
- Gehoord: “Je mag spijt hebben van 25% van de gevallen waarin je het gebruikt”
- Gehoord: “Je zult achteraf nooit discussie krijgen, maar wel intervisie over de knelpunten die je ermee oplost”

Dilemma's

3x een dilemma

Bespreek:

1. Herken je het dilemma? Heb je concrete voorbeelden?
2. Wat zijn benefits en harms voor jouw klanten/burgers/... ?
3. Is er binnen jullie organisatie al eens iets op dat vlak gedaan?
Wat lukte? Wat mislukte?
4. Ken je modellen/theorieën die relevant zijn voor dit dilemma?



Dilemma 1: Differentiëren, en toch gelijk behandelen?

- De menselijke maat vraagt oog voor de specifieke situatie van je klant, en de signalen die de klant afgeeft
- Het vervolgens standaard afhandelen van de dienstverlening aan die klant is niet voldoende
- Meebewegen, meedenken, behandeling op maat of zelfs compleet maatwerk worden gevraagd
- Maar hoe voorkom je dan willekeur?
- Dat je net even geluk moet hebben welke medewerker je aan de lijn krijgt
- Dat je van je burens hoort dat "het bij hen wel mocht"
- Wat doet dat met de klantrelatie?
- Waar ligt de balans?

Dilemma 2: Schaalbare menselijke maat

Menselijke maat vraagt:

- Oprechte nieuwsgierigheid,
 - je echt goed verplaatsen in de situatie en behoeften van de klant,
 - voor iedere klant even nadenken wat er in dit unieke geval nodig is,
 - Etc.
- Betekent dat het eind van standaard formatjes, procedures, formulieren, standaard antwoorden?
 - En misschien zelfs wel van digitale dienstverlening?
 - Hoe gaan we dan die menselijke maat aan al onze klanten bieden?
 - Bestaat er zoiets als een schaalbare menselijke maat in dienstverlening?

Dilemma 3: Menselijke maat bij machtsverschillen

- In de toeslagenaffaire, Bij de IND in bijv. via en asiel procedures, in de gevangenis is er een enorm machtsverschil tussen de burger en de uitvoerder van de overheid.
- In mindere mate is die afhankelijkheidsrelatie er altijd met een overheidsdienst. (je kunt niet even naar een andere overheid)
- Pleit dat voor: meer menselijke maat: we moeten iedereen geven wat hij/zij nodig heeft
- Of juist: Minder, want gelijke behandeling en rechtszekerheid.

Hoe is dit anders in commerciële partijen?



HIER KOMT ALLES SAMEN

Tot ziens bij PvKO

- **3 Oktober** → Ecosysteem dat de klant ECHT of EEN zet | bol. en RTHA | Amsterdam
 - **7 November** → Transformatief Leiderschap | Rotterdam
 - **9 December** → AI gedreven leren en verbeteren
 - **23 Januari 2025** → WINTERFESTIVAL EDITIE 3
-

