

Een nieuwe kijk op overheidsdiensten:

7 werkwijzen voor een proactieve overheid

MANAGEMENT SAMENVATTING

Paul Pick-Aluas en Dr. Carolin Möller

In tijden van geopolitieke conflicten, klimaatverandering en economische onrust wenden burgers zich steeds meer tot de overheid voor steun. Als eerste aanspreekpunt hebben overheden te kampen met burgers die steeds meer eisen terwijl de middelen afnemen. Digitalisering is onmisbaar bij de beheersing van deze druk en helpt overheden te voldoen aan wat burgers verwachten van hun service en veerkracht. Hoewel Europese bestuurders veel vooruitgang hebben geboekt bij het digitaliseren van de overheidsdiensten, blijft het moeilijk de belofte van een digitale transformatie waar te maken. De digitaal aangeboden diensten zijn maar zelden van hoog niveau en de voorspelde kostenbesparingen worden vrijwel nooit gerealiseerd. Burgers zien welke mogelijkheden de particuliere sector biedt en willen service op hetzelfde niveau bij transacties met de overheid.

Overheidsinstanties zijn van oudsher gewend reactief te werk te gaan, ze ontvangen verzoeken en handelen die lineair als transacties af. Aan de basis van deze pragmatische aanpak liggen uitdagingen op het gebied van schaal en naleving. De processen bij overheidsdiensten zijn vaak ingewikkeld. Ook zijn er soms meerdere belanghebbenden bij betrokken en wordt er vaak nog steeds gebruikgemaakt van papieren documenten.¹ Maar in pakweg de afgelopen tien jaar zijn overheden gericht aan de slag gegaan met de digitalisering om responsiever te kunnen werken. Hierdoor zijn de ervaring van burgers, de efficiëntie van instanties en de beleidsresultaten stapsgewijs beter geworden. Toch is er nog veel werk aan de winkel, zoals blijkt uit de beginselen en prioriteiten die vastgelegd zijn in de digitale strategieën van veel Europese overheden. In de volgende fase van de transformatie ligt de nadruk op de verschuiving van een responsief model naar een proactieve aanpak, met kenmerken als:



Gerichte, tijdige berichten

aan burgers over services en updates van lopende aanvragen



Een gepersonaliseerd aanbod

dat is gebaseerd op individuele behoeften en omstandigheden



Een gestroomlijnde, gebruiksvriendelijke dienstverlening

met meerdere contactmogelijkheden



Alleen essentiële informatie opvragen

die instanties nog niet hebben



Efficiënte en tijdige dienstverlening

waarbij routinetaken zoveel mogelijk worden geautomatiseerd



Toegankelijke en billijke dienstverlening

waarbij ook minder digitaal vaardige mensen worden geholpen

¹ BRON: <https://www.linkedin.com/pulse/do-physical-paper-based-operations-still-reality-sanjay-sharma/>



Als overheidsinstanties echt proactief willen werken, moeten ze zeven essentiële werkwijzen implementeren:

01. Werken met impactbeheer - In een model voor impactbeheer verfijnen en prioriteren instanties doorlopend hun services, voordelen, programma's enz. Ook worden deze met elkaar vergeleken om de voordelen voor belanghebbenden te maximaliseren. Dit is relevant binnen allerlei functionele contexten, niet alleen bij de verdeling van fondsen. Regelgevende instanties kunnen, bijvoorbeeld, wetgeving en bijbehorende controles afstemmen om nadeel en de last van naleving voor het publiek te beperken



02. Een digitale keten ontwikkelen om beleid en uitvoering aan elkaar te koppelen -

bij de uitvoering moeten organisaties (met name regelgevende instanties) beleid en uitvoering zien als een 'digitale keten'. Het idee van een 'digitale keten' is dat het opstellen van beleid vaker moet worden gekoppeld aan de lessen die worden geleerd bij de uitvoering van dat beleid. Zo kunnen regelgevende instanties bijvoorbeeld tijdens de onderzoeks- en supervisiefase belangrijke nieuwe markttrends of problemen met compliance van belanghebbenden ontdekken. Deze kennis kan dan worden gebruikt om het beleid te herzien of te vergemakkelijken.



03. Overheidsdiensten nemen mensen als uitgangspunt - proactieve overheidsinstanties werken volgens het HCD-principe (human-centred design) waarbij burgers en medewerkers centraal staan. Helaas zijn veel transformatie-inspanningen nog steeds gericht op het UCD-principe (user-centred-design) waarbij de gebruiker centraal staat,² vaak door het lanceren of verbeteren van webportalen en vergroten van het aanbod. UCD is zeker een belangrijk facet van HCD, maar als het geïsoleerd wordt toegepast, zijn de voordelen voor de ervaring van belanghebbenden en de efficiëntie van processen minimaal. In plaats daarvan moeten instanties de hele service-ervaring onder de loep nemen.



04. Een digitaal leven voor de burgers van morgen plannen - Overheden moeten een einde maken aan de versnipperde verantwoordelijkheid voor relaties met burgers waarbij verschillende afdelingen en bestuursniveau verantwoordelijk zijn voor verschillende gebeurtenissen in het leven van burgers. Regelgeving waarbij voor de volgende generatie wordt uitgegaan van een digitale aanpak kan uitkomst bieden. In de toekomst moeten alle burgers via de juiste online kanalen, bijvoorbeeld via mobiele apparaten of chatbots, kunnen beschikken over alle overheidsvoorzieningen. Dit betekent dat het niet uitsluitend gaat om een aanvraag, maar om de hele procedure en het resultaat ervan bijv. het verkrijgen van een paspoort of het doen van een elektronische betaling.



² Een zoekopdracht op Google naar 'government UCD' leidt tot 67% meer resultaten dan naar 'government HCD'



05. Belangrijke data samenvoegen om burgers beter te begrijpen en relaties persoonlijker te maken -

Hierbij gaat het om het ontwikkelen van een API-strategie waarbij gegevens uit alle systemen en toepassingen in de organisatie universeel toegankelijk worden. Een berichtenstructuur die is gebaseerd op gebeurtenissen moet ervoor zorgen dat de stappen van het proces beter op elkaar gaan aansluiten. Maar de gegevens moeten niet alleen beschikbaar zijn, maar ook betrouwbaar en ze moeten worden ondersteund door een gecentraliseerde integratie.



06. Verwijder systematisch knelpunten en kosten dankzij bedrijfsautomatisering -

Automatisering wordt vaak gelijkgesteld aan de implementatie van meerdere technologieën, tools of platforms, waaronder kunstmatige intelligentie en machine learning. Om het eenvoudiger uit te drukken, automatisering moet leiden tot een proces met minder klikken of stappen. In de context van een proactieve overheid is de automatisering van communicatie, processen en data het meest relevant om efficiënter te werken en kostenbesparingen te realiseren.



07. Werk aan deze toekomstvisie via doorlopende verbeteringen -

Degenen die de transformatie begeleiden, moeten het proces verdelen in overzichtelijke stappen en deze incrementeel uitvoeren. Werkwijzen en uitgangspunten als 6 Sigma en Kaizen maken het mogelijk om knelpunten in het proces prioriteit te geven en met feedback stapsgewijs te zorgen voor verbeteringen.



Door deze zeven werkwijzen te hanteren, ontstaat er een uitgebalanceerde, data-gestuurde aanpak waarmee overheidsinstanties proactief kunnen werken. Proactieve overheidsvoorzieningen mogen niet worden gezien iets wat later ook nog kan, maar als iets wat nu prioriteit moet krijgen. Technologie blijft zich exponentieel ontwikkelen. En de verwachtingen van burgers ten aanzien van hun overheid veranderen net zo snel. De zeven genoemde werkwijzen versterken elkaars impact, maar kunnen ook afzonderlijk worden geïmplementeerd. We begrijpen dat organisatorische veranderingen moeilijk zijn. Maar een gedeeltelijke aanpak is nog altijd beter dan niets doen. Het loont absoluut de moeite om proactief te werken. Dit bevordert het vertrouwen, de efficiëntie, de impact en de ervaring.

Salesforce werkt al overal ter wereld succesvol samen met overheden en helpt ze bij de implementatie van deze zeven werkwijzen, en zorgt er tegelijkertijd voor dat de implementatie rendement en positieve resultaten voor burgers oplevert. Om meer te ontdekken over hoe Salesforce u kan helpen als overheid proactief te werken? Lees dan hier het volledige whitepaper (in het Engels) of neem contact op met uw lokale team van experts.

