

De overheid van Morgen

Morgen sterker
dan vandaag



morgens 

CONCLUSION

Inhoudsopgave

Hoofdstuk

1. Vooraf	4
2. Belangrijkste bevindingen	6
3. Thema's van de overheid van Morgen	7
4. Bouwen aan de overheid van Morgen	28
5. Conclusie	50

Bijlagen

1. Vooruitgangskracht volgens Morgens	52
2. Het onderzoek naar de overheid van Morgen	53
3. De auteurs	54

1. Vooraf

De samenleving verandert en overheidsorganisaties moeten zich daaraan aanpassen. We zien al veel ontwikkelingen in overheidsorganisaties: samenwerkingen tussen organisaties in ketens, toenemende digitale dienstverlening en meer oriëntatie op de burger als klant. Ontwikkelingen die het gevolg zijn van technologische vooruitgang, (gemeentelijke) fusies, de burger die verwacht dat de overheid meebeweegt en veranderingen in wet- en regelgeving.

Gemeenten, overheidsorganisaties en ZBO's: ze veranderen, maar het gaat niet snel genoeg. Het ontbreken van een concreet beeld van die overheid van Morgen en de factoren waar je als organisatie rekening mee moet houden, zien wij als een oorzaak hiervan. Wat is de stip op de horizon? Waar kun je als organisatie vast op voorsorteren en bovenal: hoe pak je dat dan aan?

Vanwege deze vraagstukken besloten we een onderzoek te doen naar de overheid van Morgen. We willen daarmee overheidsorganisaties steun bieden om hun toekomst te bepalen. En we geven concrete handvatten om je organisatie klaar te stomen voor de overheid van Morgen.

Voor deze publicatie heeft Morgens het afgelopen jaar kwalitatief en kwantitatief onderzoek gedaan bij verschillende overheidsorganisaties.

Hierbij stonden twee vragen centraal:

1. Hoe ziet de overheid van Morgen eruit?
2. Wat kunnen overheidsorganisaties nu doen om te bouwen aan de overheid van Morgen?

2. Belangrijkste bevindingen

Uit ons onderzoek blijkt dat vijf thema's belangrijk zijn voor de voorbereiding op de overheid van Morgen:

1. Waar we nu vooral samenwerking in ketens zien, gaan organisaties steeds meer hun krachten bundelen in netwerken rondom een specifieke opgave.
2. Organisaties gaan nieuwe manieren zoeken om de grote hoeveelheid data die beschikbaar komt, slim in te zetten.
3. De digitale transformatie die door veel organisaties is ingezet, komt in een versnelling.
4. De invloed van de klant zal een grotere rol gaan spelen: organisaties zullen écht gaan werken vanuit de behoefte van de klant.
5. Organisaties gaan meer inzetten op het binnenhalen en behouden van de mensen die met deze ontwikkelingen kunnen omgaan.

Het onderzoek laat zien dat overheidsorganisaties om straks grip te krijgen op deze thema's, nu al aan de slag moeten met het verzamelen van de bouwstenen. Bouwstenen als het samenwerken in netwerken, grip krijgen op data, de digitale transformatie afronden, het zorgen voor nieuwe competenties en aansluiten bij de behoeften van burgers. Zo kunnen organisaties werken aan de voorbereiding op de overheid van Morgen.

Nu voorsorteren op deze ontwikkelingen is cruciaal. Mis je de boot, dan loop je als organisatie het risico je legitimiteit en positie in de maatschappij te verliezen doordat de burger jouw organisatie niet meer serieus neemt. Een overheidsorganisatie die niet eigentijds zijn burgers bedient, zal in toenemende mate concurrentie uit de private sector ondervinden.

3. Thema's van de overheid van Morgen

Hoe ziet de overheid van Morgen eruit? Welke aspecten zien wij op overheidsorganisaties afkomen? Uit het onderzoek blijkt dat vijf thema's centraal staan die samen een beeld schetsen van de overheid van Morgen.

De thema's:

- 1 Van keten naar netwerk
- 2 Werken vanuit de klantbehoefte
- 3 Digitale transformatie 2.0
- 4 Ander vakmanschap
- 5 Geen woorden maar data

3.1 Van keten naar netwerk

Je kunt het als overheidsorganisatie niet meer alleen

De uitdagingen in de schuldenproblematiek, de aanpak van ondermijnende criminaliteit en de energietransitie. Zo maar wat voorbeelden van actuele grote maatschappelijke vraagstukken die in de overheid van Morgen alleen kunnen worden opgelost door met het hele betrokken netwerk samen te werken.

- Afgelopen decennium heeft de overheid flinke stappen gezet met ketensamenwerking. Denk aan ontwikkelingen als ZSM in de strafrechtketen (zie kader). Een waardevolle ontwikkeling in het gezamenlijk coördineren van een proces of aanpak. Waar een keten duidelijk is afgebakend, zien we de laatste jaren steeds meer maatschappelijke vraagstukken die zich niet aan deze grenzen houden. Dat vraagt een andere aanpak en is de volgende stap in de ketensamenwerking.
- Maatschappelijke vraagstukken vragen in de overheid van Morgen om betrokkenheid van alle relevante partijen. Of het nu overheidspartijen zijn of niet. Vaak worden ook burgers bij de aanpak betrokken. Daarnaast vraagt de samenleving dat de overheid aansluit bij de maatschappij en niet andersom. We zien daarom dat steeds vaker de opgave is: samenwerking tussen partners op organisatie overschrijdende vraagstukken.

ZSM staat voor Zorgvuldig, Snel en op Maat

In de ZSM-werkwijze werken politie, Openbaar Ministerie en ketenpartners samen om veelvoorkomende criminaliteit daadkrachtig en betekenisvol aan te pakken. ZSM is een schoolvoorbeeld van ketensamenwerking: verschillende organisaties uit de strafrechtketen met uiteenlopende belangen die samen werken aan het realiseren van een ambitie.

(www.rijksoverheid.nl, december 2016)



- Als organisaties werken vanuit de opgave, zijn systemen en instituties niet leidend. Daarnaast zijn ze ook bereid hun eigen rol ter discussie te stellen. Gelijkwaardigheid in de samenwerking, gezamenlijke verantwoordelijkheid en onderling vertrouwen, zijn belangrijke pijlers van opgavegericht werken. Dit vergt een bereidheid van overheidsorganisaties om te veranderen.
- Overheidsorganisaties zoals we ze nu kennen, gaan er anders uitzien. Units, teams en medewerkers zijn straks onderdeel van (tijdelijke) organisatievormen die als belangrijkste taak hebben een maatschappelijk opgave aan te pakken. Die organisatievormen zullen bestaan uit meerdere disciplines, mogelijk zelfs uit meerdere organisaties.
- Een belangrijk element waardoor dit soort intensieve samenwerking tot stand komt, is vertrouwen. Organisaties vertrouwen steeds meer op elkaar en laten hierbij deels hun eigen autonomie los. Vertrouwen zorgt ervoor dat organisaties kennis met elkaar delen en hierdoor kunnen overheidsorganisaties sneller grensoverschrijdende problemen aanpakken.

'In de basis willen gemeenten het best samen doen, maar ze voelen zich toch snel uniek in wat ze doen. We moeten vertrouwen op elkaar en een stukje autonomie loslaten. Wanneer gemeenten het gevoel krijgen dat ze de slag gaan missen, zullen ze er eerder voor open staan om zaken centraal te organiseren.'

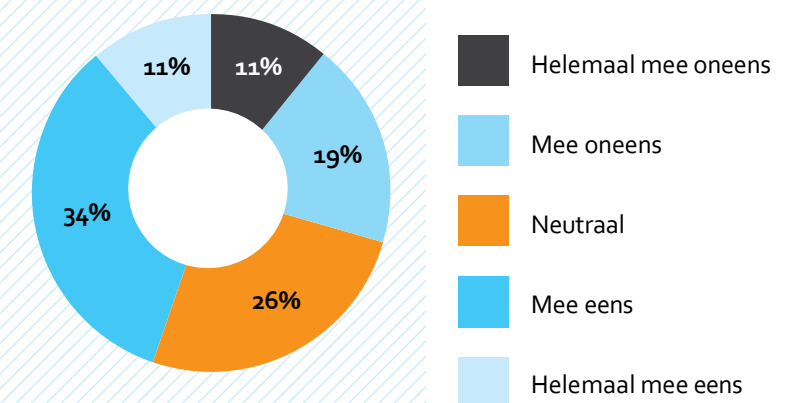
Astrid van de Klift, Gemeentesecretaris van de gemeente Veenendaal

'We zitten in een transformatie waarin maatschappelijke vraagstukken steeds vaker door meerdere organisaties, instellingen en ook burgers worden opgepakt. Er wordt al door de overheid met deze nieuwe vormen van samenwerking geoefend. Dat gebeurt op lokaal niveau, bijvoorbeeld in het sociale domein.'

Han Polman, Commissaris van de Koning in de provincie Zeeland en voorzitter van de Raad voor het Openbaar Bestuur

Stelling: Over vijf jaar werken we niet in vaste organisatiestructuren maar in constant wisselende samenwerkingsverbanden

Van de 85 respondenten is 45% het er (geheel) mee eens dat we over vijf jaar niet meer in vaste organisatiestructuren werken, maar in constant wisselende samenwerkingsverbanden. Bij gemeentelijke en uitvoerende overheden is dit zelfs 50%.



3.2 Werken vanuit de klantbehoefte

Het moet mooier én makkelijker

De behoeften van de klant veranderen steeds meer en steeds sneller. Onder klant verstaan wij hier: burger, inwoner, ondernemer of rechtzoekende. Die veranderende behoefte komt doordat zij zien dat commerciële dienstverleners veel beter in staat zijn in hun behoeften te voorzien. Zij verwachten hetzelfde niveau van dienstverlening als bij online bankieren of online shoppen.

- De behoeften veranderen onder andere omdat de burger in de private sector ziet dat inspelen op hun behoeften wel degelijk mogelijk is. De klant ziet daar radicaal nieuwe vormen van dienstverlening die beter aansluiten bij zijn behoeften dan oude, bestaande dienstverlening. De burger zal dit op termijn niet meer accepteren. Als bedrijven hun dienstverlening vanuit de klantbehoefte kunnen organiseren en de wensen van de klant écht centraal zetten, waarom kunnen overheidsorganisaties dit dan niet?

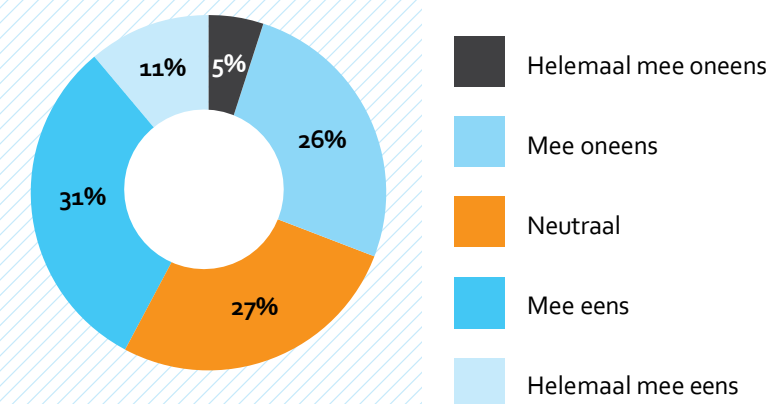


'Tot nu toe zijn gemeenten heel erg bezig geweest met de uitvoering van wet- en regelgeving. Ik dacht altijd dat ik publieke dienstverlener was, maar ik realiseerde me tijdens een gesprek bij Google dat ik in de kern nooit echt aan dienstverlening heb gedaan. Ik was primair bezig met de uitvoering van wet- en regelgeving. [...] Dit is heel iets anders dan dat dienstverlening je corebusiness wordt.'

André Huykman, Gemeentesecretaris Leidschendam-Voorburg

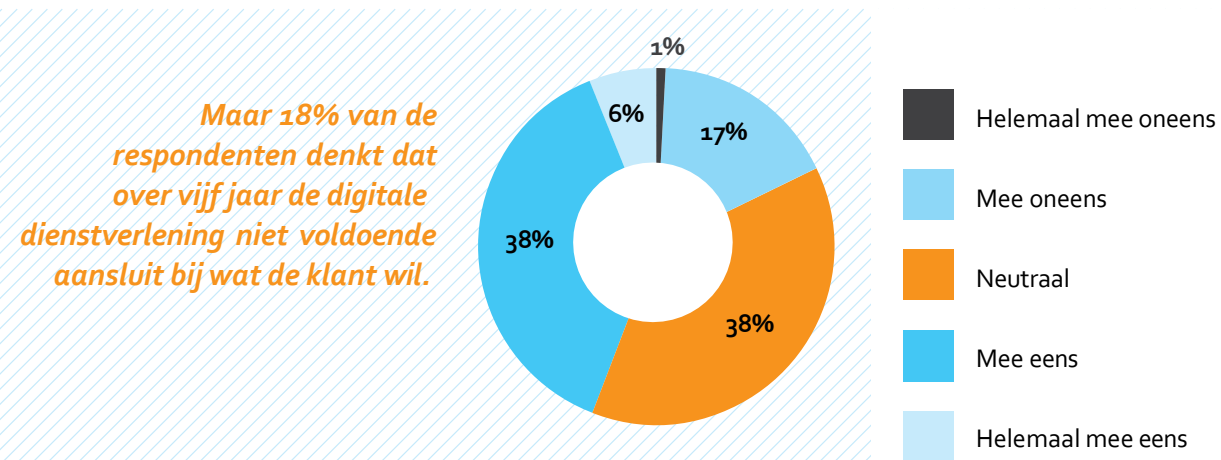
Stelling: Over vijf jaar wordt de koers van mijn organisatie voor 80% bepaald door de klant

42% van de respondenten is het er (geheel) mee eens dat de koers van de organisatie over vijf jaar voor 80% wordt bepaald door de behoeften en verwachtingen van de klant.



- De digitalisering van de dienstverlening speelt een grote rol bij de veranderende klantbehoeften. Er is een groep burgers voor wie het nooit digitaal genoeg kan zijn: kantoor tijden bieden hen niet voldoende bereikbaarheid. Daartegenover staat een groep burgers die niet goed meekomt in het digitale tijdperk, die de voorkeur geeft aan een bezoek aan het gemeentehuis. Er spelen dus gelijktijdig verschillende behoeften onder burgers waar overheidsorganisaties gehoor aan moeten geven.
- De burger vraagt om meer verpersoonlijking van de dienstverlening. De huidige vorm van dienstverlening past niet bij hun leefwereld. Ze willen dat de gemeente of overheid hen herkent als een persoon, in plaats van een opsomming van aanvragen. Denk bijvoorbeeld aan het aanvragen van een bouwvergunning: dat is vaak een lastig proces met tal van verschillende formulieren en aanspreekpunten. Voor de burger is dit één geïntegreerd proces.

Stelling: Over vijf jaar sluit de digitale dienstverlening van de overheid aan bij de wensen van de klant



De vijf klantbehoeften

Burgers willen:

1. In een hybride vorm bediend worden: persoonlijk contact én digitale dienstverlening.
2. Dat de ambtenaar weet wie hij voor zich heeft vanuit een integraal en integer persoonsbeeld.
3. Betrouwbare dienstverlening waar je op kunt rekenen.
4. Regie: over hun leven, over de diensten die zij gebruiken en over hun gegevens.
5. Een vangnet voor de 'tenzij' groep: burgers die niet overweg kunnen of willen met digitale dienstverlening.

'Langzaam zien we hierin een kentering naar de realiteit waar de burger zich in bevindt, het centraal zetten van de burger, de burger die vraagt: 'hallo overheid, verdiep je nou ook eens in mijn leven, in mijn situatie'. We moeten dus als overheid, en niet alleen als het CAK, in die belevingswereld van de burger stappen en onze bejegening aanpassen.'

Daan Hoefsmit, lid Raad van Bestuur CAK

3.3 Digitale transformatie 2.0

Efficiëntere samenwerking door digitalisering

De digitalisering van de overheid gaat steeds sneller. Steeds meer papieren processen worden digitaal en de digitale gebruiksvriendelijkheid voor de burger groeit. Overheidsorganisaties richten hun dienstverlening daarop in en werken samen om de digitale overheid in te zetten voor de burger.

- In de overheid van Morgen zien organisaties digitalisering als een vanzelfsprekendheid en accepteren ze het als een ontwikkeling die ook zij moeten waarmaken. Een vanzelfsprekendheid die leidt tot een verandering in de manier van kijken naar digitalisering.
- Organisaties zien digitalisering in toenemende mate niet als een doel op zich, maar als een middel om hun dienstverlening aan de burger te verbeteren. De Nederlander wordt digitaal steeds vaardiger en wil steeds meer dienstverlening digitaal kunnen ervaren, zoals men dat gewend is bij Coolblue of Bol.com. Doordat klanten met eenvoudige dienstverlening sneller digitaal geholpen worden, ontstaat ruimte om de kwaliteit van persoonlijk contact te verbeteren.
- Digitalisering is ook een middel om flexibel en dynamisch te blijven. Gemeenten als Rotterdam en Den Haag spelen daar al op in met hun Resilience strategie. Met deze strategie werken zij actief aan een stad die vlot kan inspelen op tegenslagen. Door doelen op het gebied van duurzaamheid en maatschappij maar ook digitalisering na te streven, vergroten deze steden hun veerkracht.



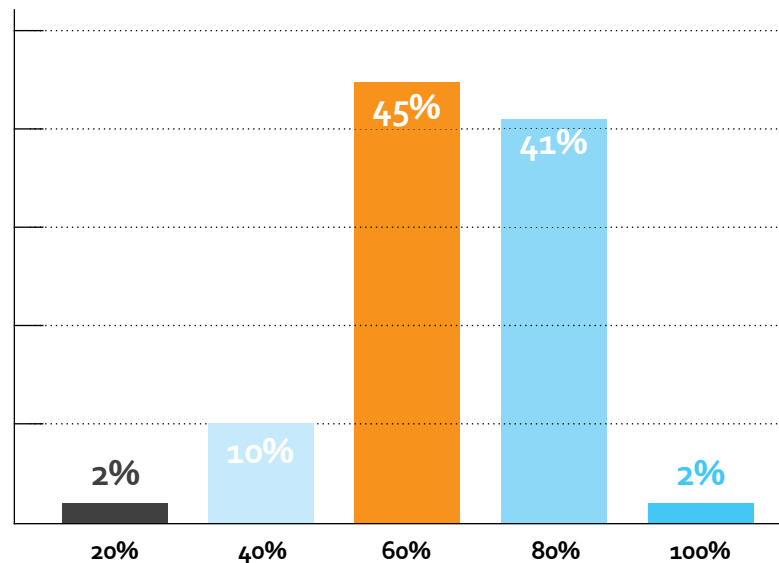
Veerkracht vergroten door digitalisering

Rotterdam en Den Haag zetten zich in als 'resilient city' om wendbaar te worden om zo om te kunnen gaan met zogenaamde 'shocks en stresses'. Dit zijn taaie problemen die de ontwikkeling van een stad tegenhouden. Beide steden zetten in op veilige digitalisering: zolang er genoeg rekening wordt gehouden met de digitale veiligheid, biedt digitalisering tal van kansen voor organisaties om veerkrachtig samen te werken

(www.resilientthehague.nl februari 2019; www.resilientrotterdam.nl februari 2019)

'Over vijf jaar heeft digitalisering een grote impact gehad op de dienstverlening van gemeenten. Er komt steeds meer werk op gemeenten af en daarnaast is er een grote uitstroom van mensen door de vergrijzing. Digitalisering maakt het mogelijk om deze complexiteit enigszins te managen. Dat betekent niet dat je als gemeente alles zelf moet doen. Gemeenten raken namelijk steeds meer met elkaar verbonden, bijvoorbeeld door samenwerkingsverbanden die zij aangaan. Die zullen groeien en verstevigen.'

Nathan Ducastel, directeur Informatiesamenleving VNG



Over vijf jaar verloopt minstens 60% van onze dienstverlening digitaal, aldus 90% van onze respondenten.

Vraag: Welk percentage van de dienstverlening door de overheid vindt over vijf jaar digitaal plaats?

- Overheidsorganisaties gaan meer samenwerken om de toegankelijkheid voor de burger te vergroten. De burger wil graag zoveel mogelijk informatie rondom een gebeurtenis digitaal op één plek kunnen bereiken. Door bijvoorbeeld de klantreis van een schuldenaar in kaart te brengen en de verschillende overheidsorganisaties goed te laten samenwerken, verbetert de dienstverlening. Zo profiteert degene waar het om gaat: de burger die hulp nodig heeft en hiervoor aanklopt bij de overheid. Maar een samenwerking als deze is alleen succesvol als er goede digitale gegevensuitwisseling is en de medewerkers digitaal optimaal ondersteund worden.
- Het contact met de burger blijft. Persoonlijk contact blijft noodzakelijk, zeker voor de digitaal minder vaardige burger. Organisaties gaan hun locaties voor klantcontact steeds vaker bundelen op één plek, zoals op het gemeentehuis of aan de keukentafel. Organisaties doen dit onder andere door opgavegericht werken toe te passen: met meerdere organisaties als één team samenwerken aan een maatschappelijke opgave.
- Organisaties wisselen onderling meer gegevens uit om de kwaliteit van hun eigen werk te kunnen verhogen, maar er vindt ook steeds meer gegevensuitwisseling met de burger plaats. Dit leidt tot een burger die betere beslissingen kan nemen en de regie heeft over zijn eigen gegevens. Iedere Nederlander heeft met het in werking treden van de AVG (Algemene Verordening Gegevens-bescherming) bovendien recht om alle gegevens in te zien die een organisatie over hem heeft.

'Het gaat waarschijnlijk naar een hybride vorm. Ik sprak laatst al een kantongerechtigd dat wil gaan FaceTimen en Skypen met burgers omdat dit de burger veel reistijd scheelt. We moeten geen overheidsorganisatie willen zijn die de bureaucratie heeft gedigitaliseerd, maar een organisatie die nadenkt over interventies, een analyse maakt van wat burgers nodig hebben en daarop de dienstverlening heeft ingericht.'

Erik Boerma, portefeuillehouder Toezicht bij IVO Rechtspraak

3.4 Ander vakmanschap

Nieuw decennium, nieuwe competenties

Ontwikkelingen op het gebied van technologie en digitalisering volgen elkaar in een rap tempo op. Organisaties moeten die ontwikkelingen bijhouden en er mee kunnen omgaan. Dat vraagt niet alleen andere kennis, maar ook andere vaardigheden op het gebied van zowel digitalisering als samenwerking.

- In de overheid van Morgen zijn digitalisering en technologische innovatie niet meer weg te denken uit het dagelijks handelen van overheidsorganisaties. De digitalisering neemt de komende vijf jaar alleen maar toe en daar zijn andere, nieuwe competenties voor nodig. Denk hierbij aan kritisch-analytisch vermogen, informatievaardigheden en computational thinking (zie kader).
- Medewerkers moeten met innovaties kunnen omgaan en ze kunnen vertalen naar hun werkzaamheden. Die competenties zijn vaak niet aanwezig in het huidige personeelsbestand, omdat zij simpelweg niet zijn opgegroeid en opgeleid in de digitale samenleving. Voor overheidsorganisaties is het vinden van het juiste vakmanschap één van de grootste uitdagingen voor de overheid van Morgen.

Computational thinking

Computational thinking: het logisch benaderen van problemen en deze vervolgens oplossen met computertechnologie .

(www.wij-leren.nl, maart 2019)



'Het allerbelangrijkste is dat we mensen aantrekken die denken in organiseren, niet in organisaties. Mensen die denken in processen of ketens, niet in wie het beste is. Want het gaat er uiteindelijk om dat we voor de eindgebruiker, de klant, de beste resultaten neerzetten. Dus je moet blijven kijken naar die keten: wat was ook weer de bedoeling en hoe gaan we dat met elkaar organiseren? Dat is een van de belangrijkste competenties die we vragen.'

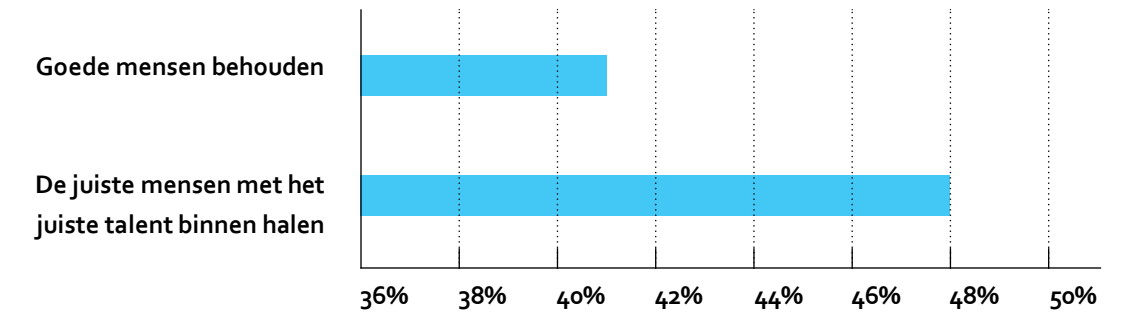
Ingrid Hoogstraate, directeur VNG realisatie

- We zien daarnaast dat er bij veel organisaties nog te weinig budget en capaciteit is om grote digitale transformaties en bijbehorende IT-aanpassingen op korte termijn mogelijk te maken. Mensen met specifieke IT-kennis worden momenteel overal gevraagd en zijn dus lastig te vinden. Ook is het lastig om ze vervolgens aan boord te houden.
- Intensievere samenwerking (in netwerken) tussen organisaties vraagt ook een nieuwe manier van werken, met de focus op organiseren in plaats van organisaties. Steeds meer organisaties maken Lean of Agile transitie door om hun wendbaarheid te vergroten.

'Idealiter heb je geen opleiding of bijscholing nodig voor de technologie die ontwikkeld wordt. Voor het gebruik van mijn smartphone heb ik nooit een opleiding gekregen, maar toch weet ik hoe ik deze moet gebruiken. Als rechtspraak moeten we systemen en applicaties zo maken, dat medewerkers niet meer hoeven te worden opgeleid. Bij de ontwikkeling van nieuwe functionaliteiten maakt de rechtbank daarom veel gebruik van user-experience-kennis.'

Pieter van Riemsdijk, portefeuillehouder digitalisering strafrechtspraak

Deel van de respondenten die een uitdaging ziet op het vakmanschap



Bijna de helft van alle respondenten zien het juiste talent binnen halen als een uitdaging op weg naar de overheid van Morgen.

'Je hebt voorlopers nodig. Maar vraag niet van alle mensen dat ze voorop lopen en die visie even scherp hebben. Je hebt ook mensen nodig die in de organisatie de basis op orde houden en daar heel veel plezier in hebben.'

Annette van de Werf, Gemeentesecretaris bij de gemeente Altena.

3.5 Geen woorden maar data

Omgaan met overvloed

Digitalisering creëert data. Veel data. De overheid van Morgen heeft grip op deze data en maakt slim gebruik van de overvloed. Hierdoor zijn de interne prestaties voorspelbaar en is de dienstverlening naar buiten toe efficiënt en op maat.

- De overheidsorganisatie van Morgen houdt zich bezig met de belangrijkste maatschappelijke vraagstukken met behulp van data. Data-analyse helpt om die vraagstukken te valideren en echt te doorgronden. Zien we bijvoorbeeld daadwerkelijk polarisatie ontstaan, of is dat puur gevoelsmatig? Maak het objectief, gebruik feiten en zoek het uit met data.
- Er komen steeds meer data beschikbaar en daarmee wordt er ook steeds meer gedeeld. Een dilemma waar organisaties mee te maken krijgen gaat over de toegankelijkheid. Want: betekent openbaar bestuur ook openbare data? De overheidsorganisatie van Morgen slaat data uniform op in 'data lakes' of warehouses en maakt analyse van en kwaliteitsbeheer op deze data mogelijk.
- Met een bulk aan data creëert de overheid een gouden berg. Het overkomen van de 'war on talent' – in dit geval de schaarste aan mensen die met die data kunnen omgaan – wordt een strijd die overheidsorganisaties steeds minder hoeven te voeren als zij datawetenschappers kunnen inzetten om met artificial intelligence dienstverlening persoonlijker te maken en om toekomstige capaciteit haarfijn te voorspellen.



- De inzichten die data-analyse oplevert, zijn voor overheidsorganisaties in het hele land relevant. Inpluggen op een lokaal systeem behoort tot de verleden tijd, net als knip- en plakwerk in Excel dashboards.
- Organisaties gebruiken data op alle niveaus in de organisatie. Het management gebruikt het om te sturen op de Key Performance Indicators (KPI's) van hun processen. Op de werkvloer wordt het gebruikt om overzicht te krijgen en om de prestaties van het team te sturen.

'Er is nog zoveel waar we nu nog geen gebruik van maken, ook aan open data en open informatie. We zijn het openbaar bestuur, waarom zouden de data daarvan niet openbaar zijn? We gaan daar echt naartoe, de vraag is alleen hoe snel.'

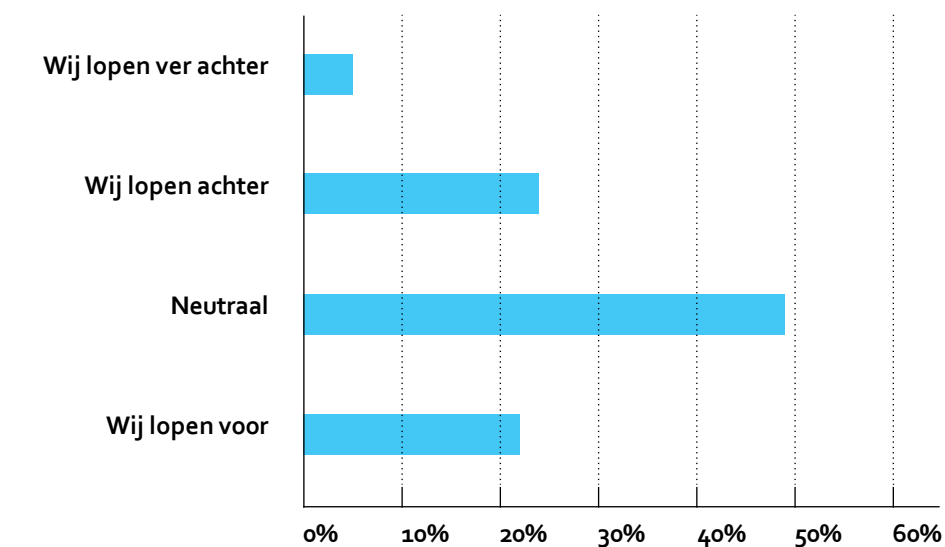
Han Polman, Commissaris van de Koning in de provincie Zeeland en voorzitter van de Raad voor het Openbaar Bestuur

'De grootste uitdaging voor Nederlandse gemeenten bij het realiseren van de toenemende digitalisering, is wellicht de 'war for talent'. Iedereen wil beveiligingsexperts en data scientists hebben, maar die zijn niet te krijgen. Dat soort kennis is zeer schaars.'

Ingrid Hoogstraate, Interim-directeur van VNG Realisatie

Waar staat uw organisatie met betrekking tot de digitale dienstverlening?

Bijna een derde van de respondenten denkt dat zijn organisatie (ver) achterloopt op het gebied van digitale dienstverlening.



4. Bouwen aan de overheid van Morgen

Wat moeten overheidsorganisaties doen om zich voor te bereiden op de overheid van Morgen? Hoe kunnen zij zich voorbereiden op de uitdagingen die de thema's uit het eerste hoofdstuk oproepen?

Op basis van het onderzoek zien we een vijftal organisatieveranderingen die de noodzakelijke bouwstenen voor een toekomstbestendige overheid vormen. In dit hoofdstuk gaan we in op deze vijf bouwstenen:

1. Aansluiten bij de klantbehoeften
2. Grip krijgen op data
3. Investeren in nieuwe competenties
4. De digitale transformatie afronden
5. Samenwerken in het netwerk



4.1 Aansluiten bij de klantbehoeften

Met 'graag gedaan' 'dankjewel' uitlokken

De overheid verandert minder snel dan de behoeften en verwachtingen van de burger (klant). Dat betekent dat de kloof tussen behoefte en aanbod toeneemt. Als de publieke dienstverlening beter wil aansluiten bij de behoeften van burgers, moet de verandersonnelheid omhoog. Overheidsorganisaties kunnen zich openstellen voor het leveren van producten en diensten die in deze behoeften voorzien.

- Bewustwording van de veranderende behoeften van de klant is essentieel. Pas als je weet wat de klant wil, kun je daar je dienstverlening op aanpassen.
- Klantbehoeften kunnen blootgelegd worden door middelen als klantreizen of door burgerpanels in te zetten. Methoden die gericht zijn op het naar binnen halen van de leefwereld van de klant.
- Begin bij het uitvoeren van een klantreis bijvoorbeeld met één product of één dienst. Dit dwingt organisaties om hun dienstverleningsprocessen te blijven toetsen aan de behoeften van de klant. Zo kom je tot een cultuurverandering die leidt tot een klantgerichte houding en dienstverlening die continu verbetert.

'Als gemeente Den Haag doen we al veel dingen om de bewoner te betrekken. Bijvoorbeeld door focusgroepen op te zetten en gebruik te maken van klantreizen. Dit vraagt wat van zowel de ambtelijke als de politieke organisatie. Juist de wethouder moet hierin een rol spelen, door naar de bewoner toe te gaan.'

Peter Hennephof, Gemeentesecretaris van de gemeente Den Haag



'Dankjewel' uitlokken

De gemeente Velsen heeft de organisatieontwikkeling Graag Gedaan gestart om zoveel mogelijk 'dankjewels' op te halen. Dit doen ze door in te zetten op samenwerking, zowel binnen de organisatie als in de relatie met de burger.

www.vngrealisatie.nl, maart 2019)

- Het is noodzakelijk dat organisaties processen inrichten en hun dienstverlening aanpassen vanuit de leefwereld van de klant en niet om de wet of taak van de overheid door te voeren. Dit betekent niet dat de overheid alles moet doen wat de burger vraagt of verwacht. De organisatie moet kaders schetsen om te klant beter te bedienen. Bedenk daarbij hoeveel ruimte er is voor persoonlijk contact en in welke mate er gedigitaliseerd gaat worden.
- Bij het werken vanuit de klantbehoefte hoort een omslag naar een bottom-up benadering. Als je op basis van de kaders en de klantreizen of burgerpanels een beter beeld hebt van hoe de klant bediend wil worden, dan kun je een visie ontwikkelen en deze top-down over de gehele organisatie uitdragen. Bijvoorbeeld door gebruik te maken van 'formuledenken' en de inzet van serviceformules zoals de gemeenten Hengelo en Altena dat doen.

Leefwereld versus systeemwereld

De leefwereld is de wereld waarin de burger en de professional elkaar ontmoeten. Het is de waardecreatie in het hier en nu. De systeemwereld is een abstractie van deze leefwereld, een plek van regels en protocollen. Een beschrijving van hoe medewerkers zich moeten gedragen. De systeemwereld is een hulpmiddel, geen doel.

Door regelmatig bij burgers in hun leefwereld te controleren hoe zij de dienstverlening ervaren en te kijken of dat in overeenstemming is met het doel van de dienstverlening, kun je als overheidsorganisatie toewerken naar het verder verbeteren van je dienstverlening.

(Wouter Hart, 2012)

'Daarom moet je als overheid goed bedenken wat je de burger vraagt.

Het gesprek met de burger moet ook gaan over de waarden. Dus bijvoorbeeld niet 'wanneer gaat de burger van het gas af', maar veel meer over 'in wat voor wereld wil je dat de kleinkinderen opgroeien.' Dat vraagt om het goede gesprek.'

Han Polman, Commissaris van de Koning in de provincie Zeeland en voorzitter van de Raad voor het Openbaar Bestuur

'Door in gesprek te gaan met inwoners en ondernemers is veel te leren over dienstverlening. Als de overheid dat op een constructiever manier doet, is zij in staat heel gericht de dienstverlening te verbeteren. Wanneer je verbetert op basis van de ervaringen van de klant, voeg je met iedere verbetering meer maatschappelijke waarde toe. Direct met burgers in gesprek gaan is soms eng. Met klantreizen helpen we je daarbij.'

Peter Keur, senior consultant bij Morgens

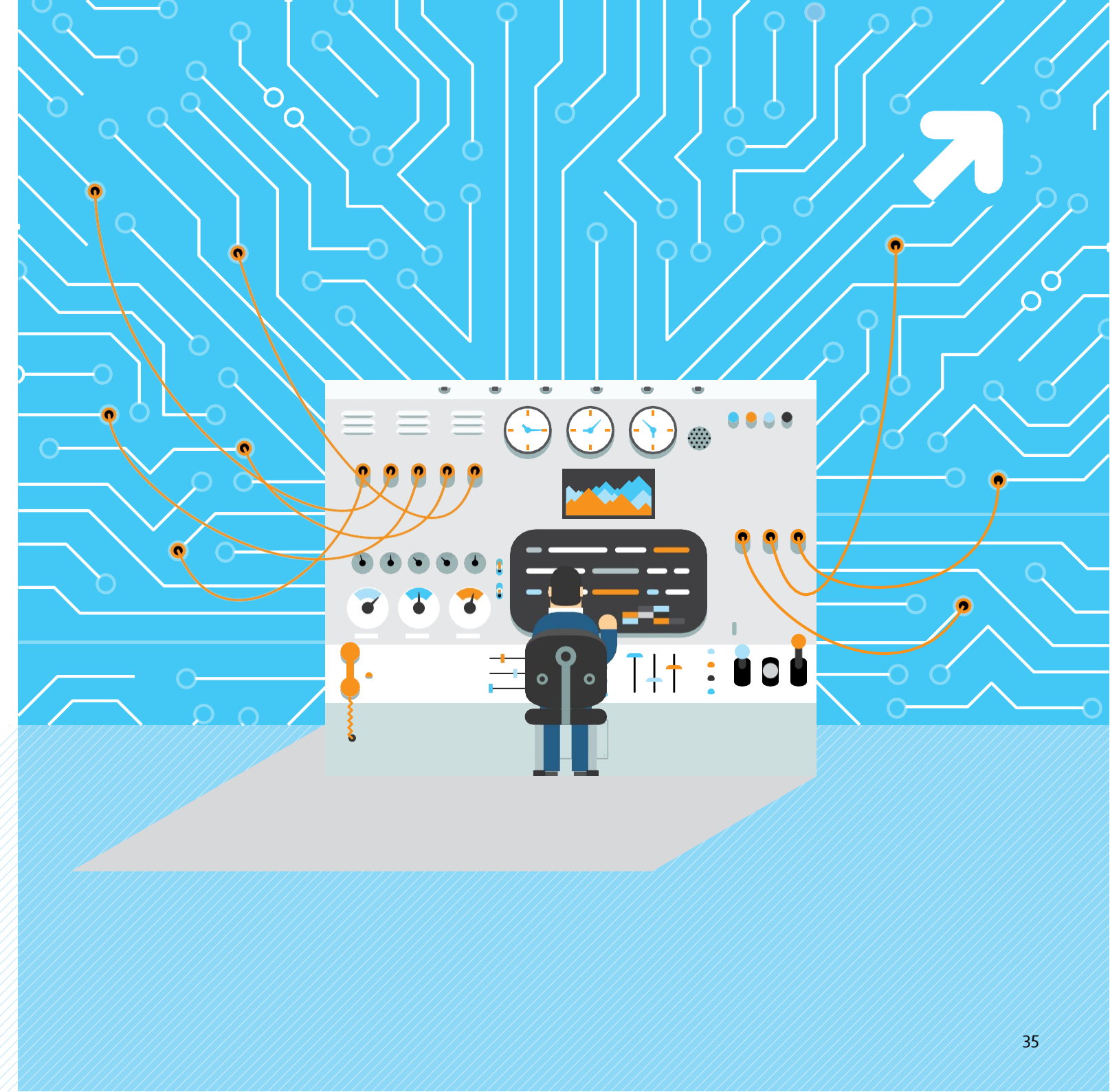


4.2 Grip op data

De juiste data op de juiste manier inzetten

Grip houden op grote hoeveelheden data vergt een investering, maar wel een die zich dubbel en dwars terugverdient. Grote woorden zoals Artificial Intelligence (AI), Big Data en Machine Learning komen vaak terug, maar hoe zet je als overheidsorganisatie de eerste stap naar meer data-gestuurd werken?

- Het gebruik van data en het actief openbaar maken ervan, draagt bij aan de effectiviteit van het openbaar bestuur. Op het moment dat je als organisatie een systeem hebt dat opslag van grote hoeveelheden data mogelijk maakt, dan ben je er helaas nog niet. Je wilt namelijk te allen tijde voorkomen dat de enorme toestroom van data jouw lake in een swamp verandert. Kwaliteitsbeheer is hierin cruciaal, want iedereen weet dat garbage-in ook garbage-out is.
- Datakwaliteit begint bij het daadwerkelijk begrijpen van data. Pas wanneer je weet wat het ontbreken van een mailadres doet voor de effectiviteit van jouw communicatie, ben je bereid om iets in jouw werkwijze aan te passen. Naast de klantreis zou iedere organisatie dus ook de reis die data aflegt in kaart moeten brengen, om inzicht en verbetering in datakwaliteit te krijgen en databewustzijn in alle lagen van de organisatie te creëren.



- Op het moment dat datakwaliteit op orde is, creëert dat mogelijkheden om de data te interpreteren en uiteindelijk onderbouwde inzichten op te doen. De grote uitdaging hierbij is om te onderscheiden welke data nuttig zijn en waar je de inzichten op baseert. Hoe pak je dit aan? Idealiter breng je de belangrijkste KPI's in kaart en koppel je die aan de doelstellingen van de organisatie. Door hier vervolgens data-analyse op los te laten, ontwikkel je nog meer databewustzijn binnen de organisatie. Sturing richt je vervolgens in met KPI-dashboards, want er is hierbij geen ruimte voor het onderbuikgevoel. Vertrouw daarom niet op woorden, maar op data.



'Waarom zit het CBS onze data te veredelen terwijl we die data zelf hebben? Wij kunnen naar buiten brengen hoeveel ontslag zaken er voor de rechter zijn geweest en wat de trend betekent voor de toestand van de economie.'

Erik Boerma, portefeuillehouder Toezicht bij IVO Rechtspraak

'Maar dan begint het pas: het [digitalisering, red.] creëert nieuwe mogelijkheden om met informatie om te gaan. Dit houdt een transitie in van document-gedreven informatie naar data-gedreven informatie. Een voorbeeld hiervan is het verkrijgen van een integraal en integer persoonsbeeld van een verdachte. Hierbij gaat een rechter met het strafblad en andere informatie over de verdachte om als een set met data, waaruit hij of zij het hele persoonsbeeld van een verdachte kan afleiden, inclusief diens strafrechtelijke gedragingen.'

Pieter van Riemsdijk, portefeuillehouder digitalisering strafrechtspraak

'Als leidinggevende van twee Business Intelligence teams bij Jacobs Douwe Egberts heb ik ervaren hoe belangrijk en veelomvattend datakwaliteit is. Een kleine aanpassing in de werkwijze van de backoffice kan het hoger management inzichten verschaffen die echt goede besluitvorming mogelijk maken. Het inzichtelijk maken van de route die de data aflegt maakt het mogelijk deze verbeteringen te ontdekken en te benutten. Vanuit Morgens ga ik graag met organisaties in gesprek om deze 'datareis' vorm te geven.'

Pako de Lange, consultant bij Morgens



4.3 Zorgen voor nieuwe competenties

Alles wat aandacht krijgt, groeit

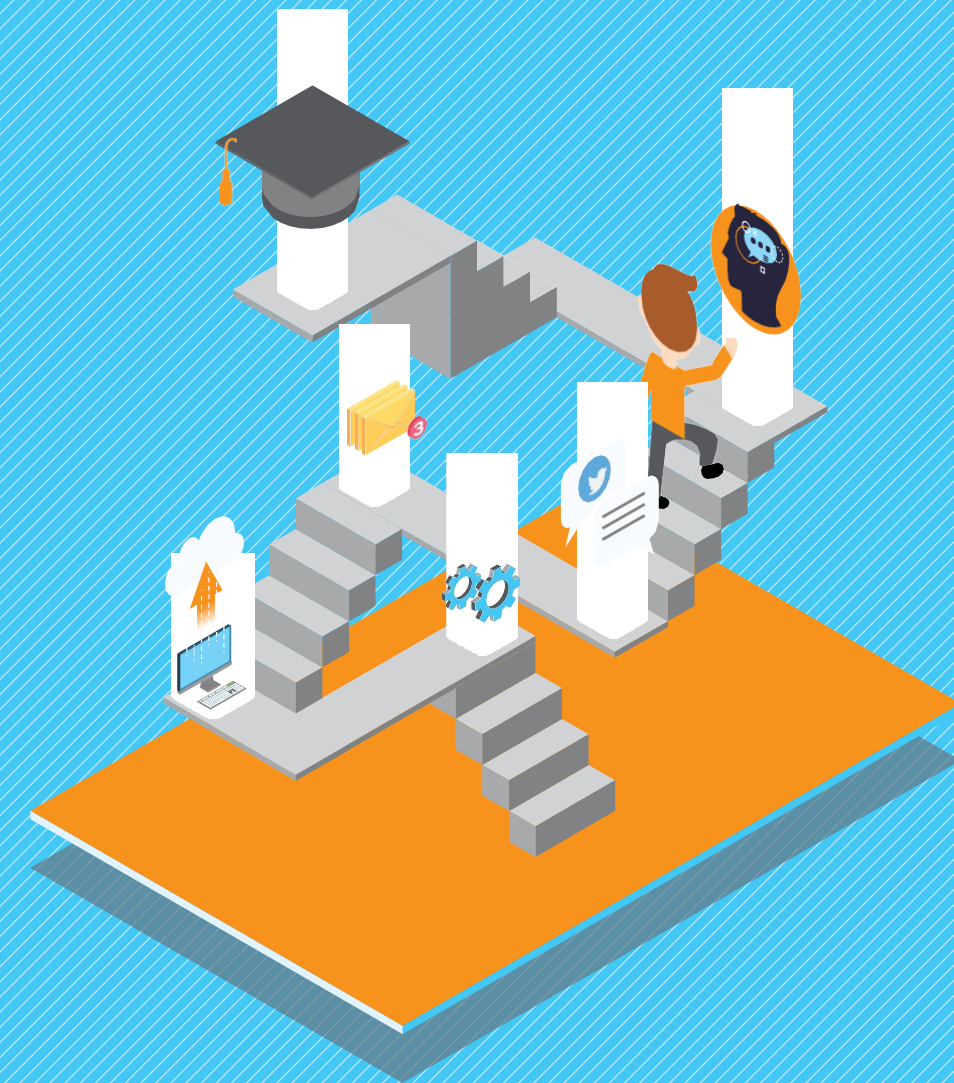
Medewerkers én het leiderschap moeten kunnen omgaan met nieuwe technologie en digitalisering. Dat vraagt andere vaardigheden dan dertig jaar geleden. Goede opleidingen en mensen met IT-kennis zijn daarbij nodig, maar daarnaast ook aandacht voor de mens in de organisatie die steeds digitaler wordt.

- Naast specifieke technische- en IT-kennis om digitale transformaties te implementeren, is het behendig inspelen op voortdurende veranderingen een belangrijke competentie om te ontwikkelen. In zo'n ontwikkeltraject staan persoonlijke leerdoelen, het experimenteren en reflecteren op het gedrag centraal voor het individu, het team of beide.

Nieuwe competenties

Er wordt tegenwoordig veel gesproken over de '21st century skills'. Dit zijn onder andere kritisch denken, creatief denken, probleem oplossen, ICT-basisvaardigheden, informatievaardigheden en mediawijsheid. Het draait dus allemaal om digitalisering en innovatieve technologie en hier kritisch mee om kunnen gaan. Er is nu een inhaalslag bezig om jongeren deze competenties al op school aan te leren, maar hoe krijg je de huidige bezetting ambtenaren mee naar de overheid van Morgen? Hier is opleiding en een continu lerende organisatie voor nodig. Van het leiderschap vraagt dit aandacht voor de medewerker en de ontwikkeling die hij kan en wil maken. Van de medewerkers vraagt het interesse om zich dit eigen te maken en er actief mee aan de slag te gaan.

(*Lamers & Van den Oetelaar, 2017)



- De digitaliserende samenleving vraagt veel van het leiderschap. Elke organisatie wordt in toenemende mate een IT-organisatie en daar is digitaal leiderschap bij nodig. De top van een organisatie moet de digitale organisatie kunnen aansturen. Daar hoort tot op zekere hoogte begrip van de digitale processen, maar vooral ook een visie op het continu optimaliseren van de processen bij.
- Overheidsorganisaties moeten hun medewerkers stimuleren competenties te ontwikkelen en de ruimte geven om die competenties in te zetten die bijdragen aan het bereiken van hun eigen doelen én de doelen van de organisatie. Inzicht in de eigen vaardigheden en in waar juist nog groei nodig is, vergroot motivatie, bewustzijn, zelfvertrouwen en sturend vermogen.
- Het belangrijkste is dat mensen gaan denken in organiseren, in plaats van organisaties. Het gaat niet om individuele prestaties, maar dat voor de klant of eindgebruiker het beste resultaat wordt neergezet.

'Er is nog te weinig budget en capaciteit om grote IT-ontwikkelingen op korte termijn mogelijk te maken. IT'ers worden momenteel overal gevraagd en zijn dus lastig te vinden. Bovendien is het lastig om ze vervolgens aan boord te houden. Een oplossing zou kunnen zijn om medewerkers intern op te leiden, zodat zij voor de veranderende gemeente ingezet kunnen worden. Innovatie gaat momenteel heel snel. De vraag is of we deze kunnen bijhouden wanneer we niet voldoende investeren.'

Astrid van de Klift, gemeentesecretaris gemeente Veenendaal.



'Bij het Ministerie van Justitie en Veiligheid heb ik wendbaarheid gecreëerd door aan de ene kant meer flexibel en opgavegericht te werken en aan de andere kant de medewerkers zelf te laten bepalen aan welke opgaven ze bijdragen. Zo kregen alle competenties van medewerkers de ruimte en niet alleen de competenties die in hun functieprofiel staan. Het gaat dus niet alleen om nieuwe competenties van buiten naar binnen halen, maar juist ook om de competenties die je als organisatie al in huis hebt optimaal te benutten.'

Evelien Boeije, senior consultant bij Morgens



4.4 De digitale transformatie afronden

Maak je beloften waar

Overheidsorganisaties hebben al grote stappen gezet in het puur digitaal maken van processen. De ambities die er waren zijn nog niet overal waargemaakt: organisaties hebben hun digitale transformaties nog niet voltooid. Om digitalisering af te ronden, kunnen organisaties aan de slag met de volgende opgaven:

- Op het gebied van digitale gebruiksvriendelijkheid heeft de overheid een achterstand op commerciële partijen. Het is van belang dat overheidsorganisaties een voorbeeld nemen aan commerciële partijen en dan met name hun digitale dienstverlening. Hierbij hoort een omslag om burgers als klanten te zien.
- Focus op het afronden van digitale transformaties is noodzakelijk. Er zijn veel beloftes gedaan: veel organisaties zijn gestart met hun digitale transformatie omdat hier vanuit de maatschappij vraag naar was. Organisaties moeten hun ambities nu echt gaan waarmaken en 'het gewoon gaan doen'.

'De belangrijkste succesfactor om innovatie echt vorm te geven is leiderschap.'

*Paul Huijser, portefeuillehouder
Innovatie Openbaar Ministerie*



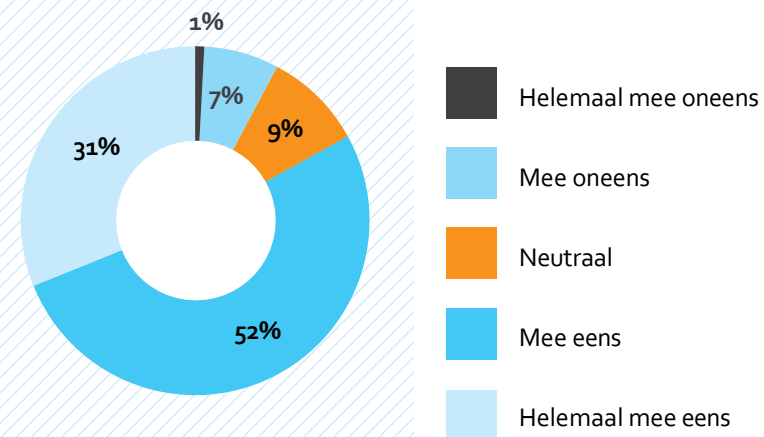
'Er is enorm veel creativiteit, maar tegelijkertijd een enorme schroom om het te gaan doen. Er worden veel plannen gemaakt, maar het wordt niet afgemaakt.'

*Peter Hennephof, Gemeentesecretaris van
de gemeente Den Haag*

- Alle bovenstaande ontwikkelpunten hebben een belangrijke randvoorwaarde: commitment van de top van organisaties en doorzettingsvermogen van het leiderschap. De stip op de horizon is voor veel organisaties duidelijk, maar de volgende stap is om deze plannen ook van begin tot eind door te voeren met genoeg aandacht voor implementatie.

Stelling: De overheid heeft op dit moment een achterstand in digitale dienstverlening ten opzichte van commerciële partijen

Ruim 80% van de respondenten is het (geheel) eens met de stelling dat de overheid nu een achterstand heeft in digitale dienstverlening ten opzichte van commerciële partijen.



Digitalisering als instrument voor participatie

'Digitalisering is niet iets dat ons zomaar overkomt. Er zijn legio mogelijkheden om ICT in te zetten in het contact tussen gemeente en inwoners over bestuur en besluitvorming. Mits met zorg ingezet in een zorgvuldig gestructureerd proces, zijn digitale instrumenten een waardevolle aanvulling op de gangbare middelen om burgers meer te betrekken bij het bestuur van een gemeente.'

(Rathenau Instituut, 2019)

'Digitale transformatie gaat verder dan alleen je processen digitaal maken. Het gaat ook om digitaal sturen op doorlooptijden en werkvoorraden, anders met je klanten en met je collega's omgaan. Het is echt een organisatie transitie.'

Mark Elstgeest, Partner bij Morgens



4.5 Samenwerken in het netwerk

Alleen zo kan een vraagstuk effectief aangepakt worden

De uitdaging van de overheid van Morgen is dat er steeds meer vraagstukken zijn die integraal en in samenwerking tussen organisaties aangepakt moeten worden. Dat vraagt intensieve, interdisciplinaire samenwerking.

- De overheid oefent al met samenwerking in het netwerk, denk aan de aanpak van de schuldenproblematiek. Daarnaast is een trend om te besturen met akkoorden, zoals op het gebied van klimaat en energie. Dat geeft aan dat we wederzijds afhankelijk zijn en elkaar aanspreken op een andere manier van samenwerken. Voor de aanpak van de grote maatschappelijke opgaven moet de overheid nog een stap verder gaan. Samenwerking met *alle* betrokkenen bij de opgave, op een manier die daar bij past. Ook als dat niet de bekende manier van de overheid is.

'Als je met de burger over maatschappelijke vraagstukken spreekt, is het belangrijk dat je het gesprek begint over diens waarden. Wat vind je belangrijk? Waarom vind je een beweging aan te bevelen? Wat zit erachter? Vanuit welke waarden ben je betrokken bij een vraagstuk en vanuit welke waarden wil je daaraan bijdragen?'

Han Polman, Commissaris van de Koning in de provincie Zeeland en voorzitter van de Raad voor het Openbaar Bestuur





■ De volgende vier stappen helpen om de netwerksamenwerking te laten slagen:

1. Start vanuit de gezamenlijke waarden – Het is essentieel voor een goede samenwerking dat alle betrokken organisaties zich kunnen vinden in de waarden die centraal staan bij de aanpak.
2. Maak de opgave helder – Om een breed gedragen aanpak te ontwikkelen, moet eerst helder zijn wat de opgave daadwerkelijk is en welke aanpak nodig is om succes te halen.
3. Durf je eigen rol ter discussie te stellen – Het werken in een netwerk vraagt dat je als overheid doet wat nodig is, niet meer dan dat. Geef ruimte aan andere organisaties om hun bijdrage aan de aanpak te leveren. Je gaat er immers als overheid niet alleen over.
4. Oefen in vertrouwen – Vertrouwen is niet vanzelfsprekend. Door het waardengesprek aan de voorkant te voeren en elkaar te bevragen op de rol en bijdrage, kan het vertrouwen groeien. Geef het vooral ook de tijd. Ga er wel vandaag nog mee aan de slag, want zonder vertrouwen geen samenwerking en geen maatschappelijk resultaat.



'In een opgavegericht programma gaat het erom dat er een gezamenlijk doel is en dat je samen op weg bent om dat doel te realiseren. Dat betekent niet dat je alles samen moet doen. Het is vooral ruimte geven aan alle betrokkenen om bij te dragen aan de realisatie van het doel, ook als jij het zelf misschien anders zou doen. Het is dan wel goed om regelmatig de betrokkenen bij elkaar te brengen, om het doel en de weg er naartoe weer helder neer te zetten. En vooral weer het vertrouwen en de ruimte te geven aan alle betrokkenen. Dan zal je zien dat er heel veel energie ontstaat om verder te gaan en dat er mooie resultaten bereikt worden.'

Evelien Boeije, senior consultant bij Morgens

5. Conclusie

De overheid van Morgen staat voor de deur. De veranderingen die thema's als digitalisering, de veranderende klantbehoefte en netwerksamenwerking met zich meebrengen, zijn groot en vragen veel van overheidsorganisaties. Overheidsorganisaties moeten daarom vandaag beginnen met het bouwen aan hun organisatie van de toekomst. Het realiseren van een succesvolle voorbereiding op die overheid van Morgen bevat een aantal essentiële elementen:

■ Grip krijgen op data

Door de digitalisering komen er steeds meer data beschikbaar. Het is noodzakelijk om deze data op de juiste manier te gebruiken en de datareis in kaart te brengen. Dit zorgt voor bewustzijn en daarmee vergroot je de kwaliteit van het datagebruik. Besteed vervolgens voldoende aandacht aan het onderscheiden van nuttige data en hoe deze data ten goede in te zetten voor jouw organisatie.

■ Investeren in nieuwe vaardigheden

Stimuleer medewerkers in jouw organisatie om de juiste competenties te ontwikkelen zodat zij kunnen omgaan met de steeds verder toenemende digitalisering en bijbehorende technologieën. Aandacht voor de mens in jouw organisatie staat hier voorop.

■ Aansluiting vinden bij de klantbehoeften

Wees je als overheidsorganisatie bewust van de veranderende behoeften van jouw klanten en speel hier vervolgens op in. Breng die behoeften in kaart met behulp van klantreizen, burgerpanels of door wijkontwikkelplatforms te gebruiken. Ontwikkel vervolgens aan de hand van formuledenken passende dienstverleningsconcepten.

■ Rond de digitale transformatie af

Realiseer je gemaakte beloften en rond het proces van digitale transformaties af. Leg de focus op het mogelijk maken van digitale processen en neem commerciële partijen hierin als voorbeeld. Hier is toewijding vanuit de top van de organisatie voor nodig, samen met doorzettingsvermogen van het leiderschap.

■ Netwerksamenwerking

Integrale samenwerking tussen verschillende overheidsorganisaties is nodig. Start vanuit gezamenlijke waarden, zorg dat de opgave helder is, durf je eigen rol ter discussie te stellen en oefen bovenal in vertrouwen. Vertrouwen is het sleutelwoord in het bewerkstelligen van een succesvolle netwerksamenwerking.

Bijlage 1

Vooruitgangskracht volgens Morgens

- Onze klanten in de overheid ervaren dagelijks de druk om zich aan te passen aan de veranderende omgeving. Meebewegen of zelf sturen? Zelf sturen!
Dan moet het beter, slimmer en meer gericht op de Nederlandse burger. Samen met Morgens slagvaardiger worden. Het probleemoplossend vermogen vergroten. Dit noemen we werken aan Vooruitgangskracht. Zodat de overheid van vandaag klaar is voor de uitdagingen van Morgen.
- Morgens begeleidt overheidsorganisaties bij het vergroten van de wendbaarheid en innovatiekracht. Samen werken aan veranderingen op het gebied van cultuur, samenwerking, processen en technologie.
- Wij dragen bij aan een cultuur van continu verbeteren. Om verbeterpotentieel te ontdekken, maken we de bestaande situatie inzichtelijk en feitelijk, en werken we gestructureerd van A naar B. Daarbij stimuleren wij verbindingen tussen de mensen waarmee wij bij onze klanten werken. De mens staat bij ons altijd voorop: directielid, teamleider of medewerker. We vinden dat veranderen leuk en inspirerend moet zijn.

Dit uit zich in projecten gericht op:

- Visieontwikkeling (formuledenken)
- Continu verbeteren (klantreizen, Lean, Agile/Scrum)
- Digitaliseringsvraagstukken
- Het ontwikkelen van nieuwe samenwerkingsvormen en nieuwe concepten

Bijlage 2

Het onderzoek naar de overheid van Morgen

- Voor het definiëren van de belangrijkste thema's in de overheid van Morgen hebben wij deskresearch uitgevoerd en interviews afgenomen bij beslissers in de overheid. Vervolgens hebben wij een aantal elementen uit het kwalitatieve onderzoek getoetst via een online vragenlijst. In deze publicatie presenteren wij de uitkomsten van dit onderzoek.

Opzet onderzoek

- 14 diepte-interviews, zie hieronder voor een overzicht.
- De enquête is verspreid onder beslissers in overheidsorganisaties: managers, adviseurs, beleidsmedewerkers en bestuurders. 85 mensen hebben de vragenlijst ingevuld.

Geïnterviewde

Erik Boerma

Paul Boselie

Wynand Dassen

Nathan Ducastel

Ruud van Es

Peter Hennephof

Daan Hoefsmit

Ingrid Hoogstraate

Paul Huijser

André Huykman

Astrid van de Klift

Han Polman

Pieter van Riemsdijk

Annette van der Werf

Functie en organisatie

Portefeuillehouder Toezicht bij IVO Rechtspraak

Hoogleraar Bestuurs- en Organisatiewetenschap aan de Universiteit Utrecht en directeur onderzoek en lid van het Dutch HRM Network Bestuur

Deputy Chief Resilience Officer Resilience Team van de gemeente Rotterdam

Directeur Informatiestandaarden Vereniging Nederlandse Gemeenten

Lid Raad van Bestuur van de SVB

Gemeentesecretaris van de gemeente Den Haag

Lid Raad van Bestuur CAK

Interim-directeur van VNG Realisatie

Portefeuillehouder innovatie bij het OM en bestuurslid (DBV) bij het ressortsparket OM

Gemeentesecretaris van de gemeente Leidschendam-Voorburg

Gemeentesecretaris van de gemeente Veenendaal

Commissaris van de Koning in de provincie Zeeland en voorzitter van de Raad voor het Openbaar Bestuur

Portefeuillehouder Straf bij IVO Rechtspraak

Gemeentesecretaris van de gemeente Altena

Bijlage 3

De auteurs



Evelien Boeije

Senior consultant

- Netwerksamenwerking
- evelien@morgens.nl



Mark Elstgeest

Partner

- Digitale transformatie 2.0
- elstgeest@morgens.nl



Peter Keur

Senior consultant

- Werken volgens klantbehoefte
- keur@morgens.nl



Pako de Lange

Consultant

- Grip op data
- delange@morgens.nl

Contact?

Wil je meer weten over Morgens of over de gemeente van Morgen?

Neem dan contact op met

Mark Elstgeest | mark.elstgeest@morgens.nl

Evelien Boeije | evelien.boeije@morgens.nl

Morgens

Kanaalpark 140

2321 JV LEIDEN

071 - 3313 640

www.morgens.nl

morgens 

CONCLUSION