



De lokale overheid van de toekomst

Verbonden en klantgericht

KPMG Nederland

<https://home.kpmg/nl/nl/home/sectoren/publieke-sector>



Inleiding

Om te kunnen voldoen aan de snel veranderende behoeften en verwachtingen van klanten in het digitale tijdperk, zullen lokale overheidsorganisaties de manier waarop zij functioneren drastisch moeten omgooien. Die klanten zijn burgers, bedrijven, partners, leiders en belanghebbenden in de steden en gemeenschappen die zij bedienen.

Overheidsorganisaties op lokaal niveau maken zich op voor een nieuw tijdperk van klantgerichte dienstverlening. Daarbij bouwen ze voort op het beperkte maar wezenlijke momentum dat ze tot dusverre hebben en dat door de dramatische gevolgen van de mondiale pandemie duidelijk is versneld. Lokale overheidsorganisaties worden in rap tempo geconfronteerd met de noodzaak voor een nieuw model voor publieke dienstverlening. Een model dat het resultaat is van een noodsituatie waarin overduidelijk is aangetoond dat instanties een moderne klantervaring moeten bieden die burgers en bedrijven tegenwoordig verwachten.

Lokale overheden bevinden zich in een unieke positie om snel de behoeften van hun klanten in alle lokale gemeenschappen in kaart te brengen en erop te reageren. Daarbij gaat het niet alleen om burgers en belastingbetalers, maar ook om patiënten in de gezondheidszorg, scholen, bedrijven, klanten, leveranciers, werknemers, toeristen en bezoekers. Zoals lokale dienstverlening in veel landen tijdens de pandemie laat zien, kunnen toekomstige lokale overheidsorganisaties, mits zij hun werk goed doen, dienen als werkbaar en proactief gemeenschapsplatform dat is verbonden met de achterban en snel en betrouwbaar reageert op de specifieke behoeften van klanten.

De toekomst van de lokale overheidssector is duidelijk: digitaal, datagedreven en gemeenschapsgericht als nooit tevoren. In de transformatie gaat het om het doorbreken van traditionele op zichzelf staande overheidsstructuren en om meer verbondenheid binnen organisaties en gemeenschappen. Bij alles wat moderne overheidsorganisaties doen, moet de klant centraal worden gesteld. Overheidsorganisaties moeten volledig verbonden zijn om hun veranderende rol als lokale leiders mogelijk te maken en te ondersteunen. Idealiter worden daarbij tegelijkertijd het arsenaal aan mogelijkheden en vermogens en het bereik van de overheid uitgebreid. Uiteindelijk zal dit zorgen voor inclusie, welvaart, veerkracht en herstel.

In dit uitgebreide KPMG-rapport - aangevuld met actueel onderzoek van Forrester Consulting in opdracht van KPMG - kijken we naar de toekomst van de lokale overheidssector vanuit een reeks belangrijke perspectieven. Het onderzoek is een verkenning naar gepersonaliseerde realiteit, self-service- en voorspellende mogelijkheden, met verbeterde resultaten en ongekende klantgerichtheid.

De overheid als 'gemeenschapsplatform'

Verwacht wordt dat baanbrekende technologie centraal zal staan bij de vorming van lokale overheidsorganisaties die, digitaal en datagedreven, op doeltreffende wijze de grote verscheidenheid aan belanghebbenden zijn.

Toekomstgerichte lokale overheidsorganisaties omarmen de technologieën, platforms, systemen en processen die nodig zijn om hun organisaties om te vormen tot slagvaardige en rendabele modellen. Zij willen een



'gemeenschapsplatform' zijn dat maatwerkdiensten levert en klanten en hun digitale identiteiten verbindt binnen vertrouwde en veilige datagedreven ecosystemen. In verbinding met gemeenschappen kunnen lokale overheidsorganisaties zich ook opstellen als politieke en economische rentmeesters. In die hoedanigheid kunnen zij uiterst productieve nieuwe banden met de particuliere sector en tussen overheden bevorderen en daarmee de ontwikkeling van gemeenschappen stimuleren.

Met behulp van technologie, slimme gegevens en opkomende automatisering kunnen lokale overheden zich organisatiebreed ontwikkelen tot volledig geïntegreerde front-, middle- en backoffices, hun kernprocessen en personeelsbestand transformeren, en hun self-service-toegankelijkheid, responstijden, prestaties en operationele efficiëntie verbeteren.

Naast extra aandacht voor de klantervaring wordt van toekomstgerichte lokale overheidsorganisaties verwacht dat zij zich in toenemende mate richten op hun mensen en de werkplekcultuur. De COVID-19-pandemie heeft veel inzicht gegeven in de mogelijkheden, nu overheden steeds meer vertrouwen op externe werkomgevingen, nieuwe samenwerkingstools en cloudgebaseerde applicaties om in dit nieuwe normaal aan het werk te kunnen blijven. Lokale overheden zijn flexibeler gaan denken en handelen en hebben hun personeel de tools en mogelijkheden gegeven om wendbaar en doelgericht hun lokale gemeenschappen van dienst te zijn. Dit zal op zijn beurt naar verwachting resulteren in nieuwe innovatieve werkmodellen en digitale vaardigheden.

Gebruik van slimme data combineren met veilig identiteitsbeheer

Om lokale overheden klaar te stomen voor een nieuw tijdperk moeten verschillende gegevensbronnen worden samengevoegd om waardevolle analyses en op gegevens gebaseerde inzichten te kunnen benutten. De uitdagingen

zijn reëel en aanzienlijk, gezien de enorme reikwijdte van diensten en eisen van lokale overheden die aan de basis de verschillende verantwoordelijkheden beheren.

Overheidsgegevens zijn over het algemeen opgeslagen in vele verschillende bronnen, databases, systemen en afdelingen. Uit internationaal onderzoek van Forrester Consulting in opdracht van KPMG blijkt dat er zeker behoefte is om het op dit gebied beter te doen. Een op de vier ondervraagde lokale autoriteiten noemt openbare gegevens opgeslagen in meerdere databases en bedrijfssystemen als een belangrijk obstakel voor het uitvoeren van nieuwe klantgerichte strategieën. Tegelijkertijd vertellen lokale overheden ons dat 'op inzicht gebaseerde strategieën en actie' topprioriteit zijn om hun investeringen in klantstrategie te ondersteunen.

Om datagedreven dienstverlening geïntegreerd, gepersonaliseerd en klantgericht te maken, is het belangrijk om een robuust identiteitsbeheer in te richten om de toegang tot gevoelige gegevens doeltreffend te beheren en te beveiligen, waar deze zich ook bevinden. Een effectieve overkoepelende aanpak van cyberbeveiliging kan ook dienen om vertrouwen op te bouwen in de manier waarop gegevens worden gebruikt en beheerd in de steeds meer geautomatiseerde ecosystemen van vandaag. Vooral omdat de publieke sector een groeiend doelwit is geworden voor cyberaanvallen.

Integratie van slimme data en veilig beheer van vertrouwde digitale identiteiten - in combinatie met nieuw geïntegreerde teams en processen - zullen een belangrijke rol spelen om overheden in staat te stellen hun gemeenschappen en belanghebbenden effectief van dienst te zijn. Er zijn al voorbeelden van opmerkelijke vooruitgang in het toegankelijk maken van meerdere klantgerichte diensten tegelijk en het aanmaken van één enkel overzicht van geconsolideerde openbare gegevens. Eén zo'n voorbeeld is een overheidsorganisatie in de regio Londen die maar liefst 17 afzonderlijke afdelingen

en teams heeft samengevoegd tot één 'team voor gemeenschapszaken'.

Er is inderdaad nog veel te doen op dit gebied, maar het momentum groeit en de mogelijkheden zijn veelbelovend. Door middel van automatisering hoeft overheidspersoneel minder tijd te besteden aan administratie en routinematige handmatige taken. Dit verhoogt efficiëntie en productiviteit. Verwacht wordt dat nieuwe personeelsmodellen en innovatieve benaderingen, onder invloed van reacties op de pandemie, aan kracht zullen winnen. Daardoor kunnen overheidsmedewerkers hun focus flexibel verleggen naar werk dat op waarde gebaseerd en klantgericht is. Het verwerven van cruciale nieuwe vaardigheden voor het digitale tijdperk moet de hoogste prioriteit hebben. En ook managementstijlen moeten veranderen - van traditionele regulerende benaderingen naar op vertrouwen gebaseerde en resultaatgerichte werkplekculturen.

Zoals gezegd, heeft de huidige pandemie onverwacht gezorgd voor een versnelling van de transformatie die voor de lokale overheidsorganisaties niets minder dan onvermijdelijk is. Voor hen ligt een belangrijke nieuwe rol in het verschiet om 'verbonden lokale gemeenschappen' te vormen en te ondersteunen in hun uiteenlopende toekomstige behoeften en verwachtingen. We zijn benieuwd hoe het momentum van vandaag zich uiteindelijk zal vertalen in veelbelovende nieuwe modellen voor responsieve, flexibele en klantgerichte overheidsorganisaties. Hier wordt geschiedenis geschreven.

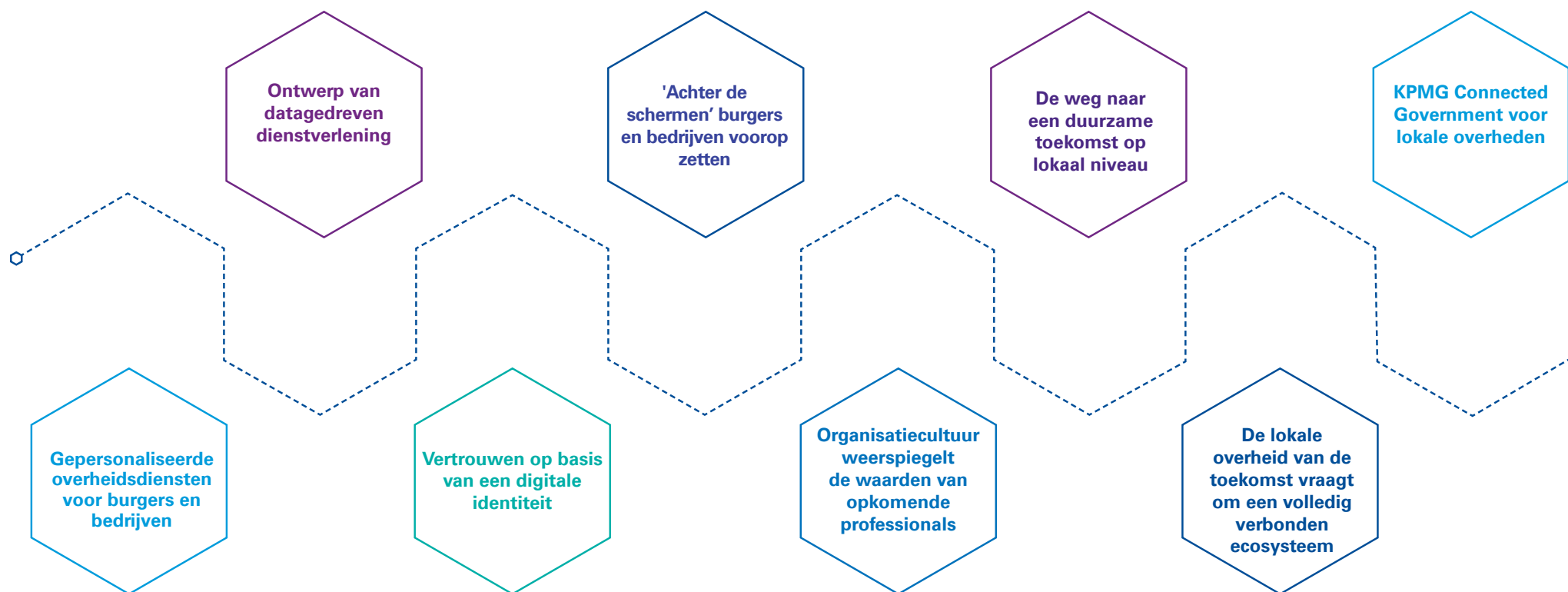


Deborah Hofland

Partner Publieke sector | Technology
KPMG Advisory

[✉ Hofland.Deborah@kpmg.nl](mailto:Hofland.Deborah@kpmg.nl)

Inhoudsopgave



Gepersonaliseerde overheidsdiensten voor burgers en bedrijven

Ontwerp van datagedreven dienstverlening

Vertrouwen op basis van een digitale identiteit

'Achter de schermen' burgers en bedrijven voorop zetten

Organisatiecultuur weerspiegelt de waarden van opkomende professionals

De weg naar een duurzame toekomst op lokaal niveau

De lokale overheid van de toekomst vraagt om een volledig verbonden ecosysteem

KPMG Connected Government voor lokale overheden

Gepersonaliseerde overheidsdiensten voor burgers en bedrijven

**Dankzij personalisatie kunnen burgers
en bedrijven efficiënter werken, maar
solide identiteitsbeheer is cruciaal**

Gepersonaliseerde
overheidsdiensten voor
burgers en bedrijven

Ontwerp van
datagedreven
dienstverlening

Vertrouwen op
basis van een
digitale identiteit

'Achter de
schermen' burgers
en bedrijven voorop
zetten

Organisatiecultuur
weerspiegelt de
waarden van opkomende
professionals

De weg naar een
duurzame toekomst
op lokaal niveau

De lokale overheid
van de toekomst
vraagt om een
volledig verbonden
ecosysteem

KPMG Connected
Government voor
lokale overheden

Bij interactie met een lokale overheid en afhankelijk van de plaats, kan een 'klant' iedereen zijn: burgers, kiezers, passagiers, toeristen, belastingbetalers, opdrachtgevers, werknemers of organisaties. Klanten kunnen op hun beurt binnen één dag van rol, beweegreden en locatie veranderen, waarbij ze bijvoorbeeld 's morgens op de stoep hun grof vuil laten ophalen, tijdens de lunchpauze stemmen in het gemeentehuis, 's middags online hun belastingen betalen, en 's avonds sporten in een centrum dat wordt gerund door een maatschappelijke onderneming. En hoewel klanten hiervoor veelal in contact zijn met een en dezelfde instantie, kan de 'klantervaring' bestaan uit verschillende niet-verbonden afdelingen en systemen.

De uitdaging voor lokale overheidsorganisaties is dan ook om klanten en gemeenschappen effectief op nieuwe manieren van dienst te zijn. Idealiter gebaseerd op een enkel actueel klantbeeld teneinde te kunnen leveren wat zij verwachten op het gebied van dienstverlening en uitkomsten tegen de achtergrond van moderne digitale ervaringen met andere dienstverlenende organisaties. Verbeterde klantresultaten moeten daarbij een leidende prioriteit zijn. Klantgericht maatwerk is dankzij digitale technologieën de norm geworden. Sommige lokale overheden reageren op dit signaal van veranderende verwachtingen en nemen strategische maatregelen om hun eigen klanten centraal te stellen bij alles wat ze doen (user centered design).

Zo is het in meerdere Nederlandse gemeenten voor burgers mogelijk om met de BuitenBeter app een melding openbare ruimte te doen voor burgers en een terugkoppeling te ontvangen. Met behulp van een handige telefoonapplicatie kunnen zij een digitale foto

sturen aan de lokale autoriteiten, zodat deze snel actie kunnen ondernemen.

Klantenservice voor het digitale tijdperk staat ook bovenaan de agenda van de Australische stad Mitcham, als antwoord op de toenemende vraag van het publiek naar verbeterde diensten. De lokale overheid daar heeft op hoog niveau onderzoek gedaan naar de technologie, digitale functies, mensen en cultuur van de stad. Zo wil de gemeente meer inzicht krijgen in de behoeften en verwachtingen van de klant en de communicatie en betrokkenheid verbeteren. Het resultaat is een uitgebreid driejarig stappenplan voor transformatie van technologie, bedrijfsvoering, mensen en cultuur. Met behulp van op data gebaseerde inzichten maakt Mitcham klantenservice en tevredenheid een leidende prioriteit bij alles wat de gemeente doet.

Ontwerpen van een innovatief 'gemeenschapsplatform'

Als het goed gedaan wordt, kan het onderling digitaal verbinden van organisaties de lokale overheid omvormen tot een klantgericht gemeenschapsplatform, waar burgers en bedrijven toegang hebben tot een breed scala aan diensten. Tegelijkertijd kan ook de manier waarop diensten worden geleverd innovatief worden vormgegeven.

Het toekomstige bedrijfsmodel moet worden gebaseerd op het principe van 'gekoppelde bedrijfscapaciteiten'. Daarbij ligt de nadruk op de krachtige voorwaardenscheppende technologieën waarover we beschikken om end-to-end-mogelijkheden te ondersteunen. Uiteindelijk wordt zo elke laag binnen het bedrijfsmodel (onderling)

verbonden. Front-, middle- en backoffices worden met elkaar verbonden om naadloze, veilige en betrouwbare klantgerichte diensten te bieden.

Dit concept wordt besproken in het hoofdstuk *Ontwerp van een datagedreven dienstverlening*. In veel landen zijn lokale overheden de natuurlijke keuze voor een dergelijke rol, aangezien zij de organisaties in de publieke sector zijn waarmee mensen het vaakst zaken doen, zij in elke gemeenschap aanwezig zijn en zij het voortouw nemen bij het bepalen van lokale strategische doelstellingen.

Volledig verbonden lokale overheidsorganisaties hebben veelal ook de mogelijkheid om 'over de grenzen heen te kijken'. Daarmee kunnen ze particuliere investeringen aantrekken, samenwerking tussen overheden stimuleren en 'plaatsgebonden' reacties op lokale behoeften en ontwikkelingsdoelen op kritieke gebieden zoals huisvesting, gezondheidszorg, maatschappelijke dienstverlening en duurzaamheid verbeteren. Verbindingen tussen overheden onderling kunnen ook efficiëntieverbeteringen mogelijk maken als reactie op voortdurende veranderingen in regelgeving.

Overheidsorganisaties ontwikkelen zich tot dienstenplatformorganisaties. Zij bieden een veilig en betrouwbaar gemeenschapsplatform waarop overheidsdiensten aan burgers en bedrijven worden geboden en waar ook maatschappelijke diensten tussen burgers en bedrijven onderling worden verleend.

Idealiter omarmen lokale overheidsorganisaties een productieve nieuwe rol als moderne economische en politieke rentmeesters. Daarbij maken ze gebruik van nieuwe connectiviteit om interacties

Gepersonaliseerde overheidsdiensten voor burgers en bedrijven

Ontwerp van datagedreven dienstverlening

Vertrouwen op basis van een digitale identiteit

'Achter de schermen' burgers en bedrijven voorop zetten

Organisatiecultuur weerspiegelt de waarden van opkomende professionals

De weg naar een duurzame toekomst op lokaal niveau

De lokale overheid van de toekomst vraagt om een volledig verbonden ecosysteem

KPMG Connected Government voor lokale overheden

in de particuliere sector en tussen lokale, regionale en nationale overheden tot stand te brengen waarmee ontwikkeling, groei en welvaart van de gemeenschap worden bevorderd en ondersteund.

Overheden die een dergelijke nieuwe samenwerkingsrol nastreven, kunnen zichzelf dusdanig opstellen dat ze veelbelovende mogelijkheden voor toekomstige welvaart kunnen scheppen. Dit is een voordeel waarvan wij denken dat het bijzonder nuttig zal zijn in een tijdperk van beperkte economische groei in combinatie met hoge overheidsschulden in de nasleep van pandemiegerelateerde nooduitgaven wereldwijd.

Al met al hebben bestaande lokale overheden de mogelijkheid om beter verbonden, vertrouwde, gepersonaliseerde klantenservice en samenwerking te bieden. Maar volgens onderzoek van Forrester

Consulting in opdracht van KPMG komt daar voor die overheden nog heel wat bij kijken. Slechts de helft van de organisaties (51 procent) is van mening dat hun klantervaring voldoet aan de verwachtingen van de klant, terwijl slechts 36 procent van mening is dat zij 'af en toe of consequent' de verwachtingen voor een klantgerichte ervaring overtreffen. Tegelijkertijd verschijnen overal ter wereld innovatieve lokale initiatieven die laten zien wat er mogelijk is op dit gebied. Een voorbeeld van een digitaal en innovatief gemeenschapsplatform treffen we in Nederland al aan. Het initiatief Common Ground werkt aan een vernieuwing van de gemeentelijke informatievoorziening waarin de wijze van omgaan met data de kern vormt. Dit stelt overheden, burgers en bedrijven in staat nieuwe vormen van dienstverlening te ontwikkelen.

Internationaal zijn er andere voorbeelden, zoals

in India, waar voor een nieuwe klantgerichte digitale app gebruik wordt gemaakt van gps en Bluetooth-technologie om COVID-19-gevallen op gemeenschapsniveau te beheren. Deze Aarogya Setu-app omvat contacttracing, syndroomsurveillance om bedreigingen voor de gezondheid te detecteren, en een zelfbeoordelingstool. De app, ontwikkeld door het National Informatics Centre en nu in gebruik in gemeenten in het hele land, is ontworpen om het bewustzijn over COVID-19 te vergroten en kan worden gebruikt om bewoners in contact te brengen met lokale gezondheidsdiensten.¹

Verder zijn er in Nederland vele smart city-programma's en initiatieven. Onder meer Eindhoven, Amsterdam en Utrecht hebben hier al veel ervaring mee opgedaan. Deze en andere steden laten zien wat lokale overheden kunnen doen om innovatieve, nieuwe verbindingen tot stand te brengen tussen het publiek en de diensten waar zij dagelijks gebruik van maken. Initiatieven zijn onder meer gericht op het vergroten van veiligheid in de openbare ruimte, verbeteren van duurzaamheid en energieverbruik.

Aan het streven naar digitale personalisatie zijn privacy- en reputatierisico's verbonden. De ontwikkeling van deze processen vereist dan ook dat organisaties vertrouwen opbouwen door veilig en eerlijk om te gaan met persoonlijke gegevens. Verder moeten organisaties effectief kunnen veranderen en technologische volwassenheid, vermogens en capaciteit ontwikkelen.

Identiteit, self-service en gelijkheid

Om het doel van een in hoge mate gepersonaliseerd, digitaal, klantgericht servicemodel te bereiken, moeten lokale overheden cruciale stappen zetten. Een daarvan is het opzetten van een robuust en vertrouwd ecosysteem voor identiteitsbeheer, waarmee ook wordt gezorgd voor veilig gegevensbeheer. Beide zijn belangrijk om burgers



Gepersonaliseerde overheidsdiensten voor burgers en bedrijven

Ontwerp van datagedreven dienstverlening

Vertrouwen op basis van een digitale identiteit

'Achter de schermen' burgers en bedrijven voorop zetten

Organisatiecultuur weerspiegelt de waarden van opkomende professionals

De weg naar een duurzame toekomst op lokaal niveau

De lokale overheid van de toekomst vraagt om een volledig verbonden ecosysteem

KPMG Connected Government voor lokale overheden

het vertrouwen te geven om digitaal met overheden om te gaan. Zie voor meer informatie hierover het hoofdstuk *Vertrouwen op basis van een digitale identiteit*

Klanten willen veiligheid, gemak en betrouwbare self-service. Dankzij identiteitsbeheer kunnen overheden de hoge mate van personalisering leveren die klanten vandaag de dag verwachten. Met end-to-end-servicemogelijkheden die door identiteitsbeheer veilig kunnen worden ontsloten, krijgen klanten de mogelijkheid om hun eigen persoonlijke maatwerkervaring te 'bouwen' of 'ontwerpen'. Identiteitsbeheer is van cruciaal belang. Het biedt de overheid zowel een uitdaging als een kans: de slimme combinatie van de waarde van gegevens en mogelijkheden om innovatieve en handige nieuwe klantverbindingen tot stand te brengen.

Overheden moeten klanten ook in staat stellen gebruik te maken van handige digitale diensten, net zoals ze communiceren met onder meer banken, retailers en reisbureaus. Als het goed wordt gedaan, kan self-service de klanttevredenheid verhogen en de servicekosten verlagen. Bovendien kan het personeel zich dan concentreren op taken die waarde toevoegen in plaats van op transactieactiviteiten.

Om nog een stap verder te gaan, moeten toekomstgerichte lokale overheidsorganisaties werken aan digitalisering van eenvoudigere interacties die voor verschillende diensten en systemen een uniforme en consistente ervaring bieden. Met behulp van moderne functionaliteit moeten klanten met minimale menselijke tussenkomst een proces kunnen starten, dit naadloos laten verlopen via middle-officesystemen en vervolgens afronden. Dit zien we bijvoorbeeld in de gemeente Rotterdam waar met behulp van een digitale assistent eenvoudig administratief werk wordt 'gerobotiseerd', waardoor medewerkers meer tijd krijgen voor complexere dienstverlening aan burgers en bedrijven. Ook zien we dat chatbots meer en meer

door gemeenten worden ingezet in de communicatie tussen overheid en burgers en bedrijven.

Lokale overheden moeten wel rekening houden met gelijkheid en de digitale kloof. Vooralsnog slaan digitale diensten sneller aan bij hogere inkomensgroepen en jongere mensen die betere toegang hebben tot technologie en beschikken over de digitale vaardigheden om deze te gebruiken. Op basis van een onderzoek in 34 landen concludeerde het Pew Research Center in 2019 dat mensen in de leeftijdsgroep boven de 50 minder gebruikmaakten van het internet dan de groep van 18-29. Uit het onderzoek bleek ook dat ongeveer 98 procent van mensen in hogere inkomensgroepen in het VK, Australië, de VS en Canada tegenwoordig meer geneigd zijn om internet te gebruiken dan mensen in lagere inkomensgroepen, waarvan het gebruik in elk van die landen ongeveer 9-13 procent lager ligt.⁴ In meerdere Nederlandse gemeenten worden dan ook programma's opgezet om de digitale vaardigheden van inwoners te vergroten.

Maar lokale overheden zijn er om iedereen van dienst te zijn. Ze moeten dan ook proberen de digitale kloof te verkleinen en alle klanten helpen verbinding te maken. Daarbij moeten ze inzien dat voor sommige diensten menselijke interactie nodig zal blijven. Overheden spelen dus een belangrijke rol, idealiter in lijn met de diverse digitale vaardigheden van het publiek.

De kern hiervan is de manier waarop integratiediensten worden gebouwd en gebruikt om een naadloze digitale ervaring te bieden voor alle gebruikers. Of het nu gaat om overheidsfunctionarissen die vertrouwen op gegevens en analyses om beslissingen te nemen, of om klanten en eindgebruikers die waarde hechten aan de naadloze gebruikerservaring van geïntegreerde diensten. Menselijke interactie biedt een passend evenwicht om diegenen te helpen die minder digitaal onderlegd zijn.

Een goed voorbeeld van het bieden van bredere self-service is HalloWerk!, een initiatief van de gemeenten Rotterdam en Den Haag. HalloWerk! biedt een online platform voor de totstandkoming van contact tussen werkgevers en werkzoekenden met vergaande mogelijkheden voor self-service in combinatie met persoonlijke dienstverlening door de gemeente. Werkzoekenden voeren gegevens in en stellen een eigen profiel op en kunnen op vacatures reageren. Werkgevers krijgen toegang tot gegevens van werkzoekenden.

Inspelen op de diversiteit van het huidige klantenbestand

Het klantenbestand van een lokale overheidsorganisatie strekt doorgaans tot voorbij de eigen gemeentegrenzen. Organisaties zoals bedrijven, sociale ondernemingen en organisatoren van publieksevenementen hebben burgers in dienst, betalen belastingen en treden op als leverancier. Een gepersonaliseerde digitale aanpak kan organisaties helpen toegang te krijgen tot een scala aan diensten en de gemeente waarin ze worden geleverd.

In India bestaat de Unified Mobile Application for New-age Governance, een digitaal platform waarop informatie over overheidsdiensten op lokaal niveau en daarbuiten wordt verzameld, waaronder nutsvoorzieningen, om via een mobiele app één enkel toegangspunt te bieden. Burgers hoeven hiervoor maar één mobiele app te downloaden. De app is ontwikkeld door de Ministry of Electronics and Information Technology and National e-Governance Division to drive Mobile Governance in India.⁶

Afhankelijk van de gemeente en de beschikbare diensten bedienen lokale overheidsorganisaties onder meer ook mensen die elders wonen maar forenzen om in het gebied te werken, mensen die toeristische informatie nodig hebben tijdens hun bezoek en

Gepersonaliseerde overheidsdiensten voor burgers en bedrijven

Ontwerp van datagedreven dienstverlening

Vertrouwen op basis van een digitale identiteit

'Achter de schermen' burgers en bedrijven voorop zetten

Organisatiecultuur weerspiegelt de waarden van opkomende professionals

De weg naar een duurzame toekomst op lokaal niveau

De lokale overheid van de toekomst vraagt om een volledig verbonden ecosysteem

KPMG Connected Government voor lokale overheden

mensen die onderweg noodhulp nodig hebben. Dit zijn situaties waarin lokale overheden de kans hebben om hun klanten beter van dienst te zijn door hun digitale systemen interoperabel te maken. Zo kunnen ze relevante gegevens zo nodig delen met andere lokale dienstverleners.

De mogelijkheid om gegevens en systemen te delen met andere organisaties is ook belangrijk voor lokale overheidsorganisaties die diensten uitbesteden aan externe dienstverleners. Hiermee wordt samenwerking met de publieke sector en non-profitorganisaties ondersteund, zoals met zorgverleners, scholen en universiteiten, de politie en brandweer, en andere overheidsniveaus. Een volwassen Application Programming Interface (API)-ecosysteem dat deze interacties mogelijk maakt, kan ook worden gebruikt voor interne behoeften. Hierbij moet echter wel worden opgemerkt dat overheden eerst een uniform en veilig beeld moeten hebben van hun interacties met burgers, bedrijven en ketenpartners.

Sommige Britse gemeenten moedigen bedrijven waarmee ze samenwerken aan om meer maatschappelijke waarde te leveren en een bijdrage te leveren aan de gemeenschap. Als onderdeel van hun inkoopproces eist Bristol City Council bijvoorbeeld dat leveranciers een toereikend loon betalen dat voldoet aan de basisbehoeften van de werknemers, stelling nemen tegen oneerlijke werkpraktijken en voldoen aan het ethische investeringsbeleid van de gemeente. De gemeente kent bij aanbestedingen een vijfde van de score aan potentiële leveranciers toe op basis van maatschappelijke waarde.

In Nederland wordt bij aanbestedingen door overheden vaak nadrukkelijk gevraagd naar initiatieven op het gebied van maatschappelijk verantwoord ondernemen door ondernemingen of activiteiten in de vorm van social return on investment.

Balanceren op de rand van innovatie

Lokale overheidsorganisaties hoeven geen technologieleiders te zijn. Idealiter is het doel van de digitale ambitie om de beste combinatie van diensten en vaardigheden samen te stellen om te kunnen voldoen aan de enorm uiteenlopende behoeften en verwachtingen van burgers en bedrijven. Een aanpak die het best bij de individuele klant past, verkort de responstijd en verbetert de efficiëntie en klanttevredenheid. En met passend identiteits- en gegevensbeheer wordt het vertrouwen van de klant in de overheidsdiensten die zij gebruiken gewonnen en bevorderd. Innovatie moet daarom berusten op de behoeften van klanten en de vereisten van de dienstverlening, en niet worden doorgevoerd omdat een technologie toevallig beschikbaar is. Door gebruik te maken van design thinking binnen het innovatieproces wordt die behoefte centraal gesteld.

Zo maakt de Britse Government Digital Service (GDS) veel gebruik van flexibele ontwikkeling en innovatieve praktijken, waarbij ze maatregelen nemen om ervoor te zorgen dat openbare diensten niet in gevaar komen. GDS bewerkstelligt dit door zich te concentreren op gebruikerservaring, testen en op resultaten gebaseerde interactie.

Idealiter voegen lokale overheden ook hun technologische oplossingen samen om ze af te stemmen op de zakelijke mogelijkheden. Hiervoor moeten ze huidige oplossingen optimaliseren, strategisch investeren in het opvullen van hiaten in zakelijke mogelijkheden, en innovatieve oplossingen voor specifieke en opkomende uitdagingen van overheden, burgers en bedrijven in kaart brengen en uitproberen.



Belangrijkste punten

- Verwachtingen van de klant zijn veranderd, waardoor personalisering van dienstverlening onvermijdelijk is geworden.
- Lokale overheden moeten meer inzicht krijgen in hun klanten om de resultaten te verbeteren, idealiter door te innoveren op basis van design thinking en met behulp van technologieën die beschikbaar zijn via integratieplatforms, microservices en front-, middle- en backoffice-verbindingen.
- Lokale overheden moeten baanbrekende technologieën gebruiken zodra ze op de markt beschikbaar komen. Denk hierbij aan het gebruik van AI, robotica en integratietools voor de levering van gepersonaliseerde klantervaringen.
- Het aannemen van een 'lokale overheid als dienstenplatform'-model is een manier om de overheid te verbinden met elke klant en belanghebbende.
- Het verkleinen van de 'digitale kloof' en te werken naar een innovatief platform om ook degenen die minder verbonden zijn te betrekken, is cruciaal in de transitie naar

Gepersonaliseerde overheidsdiensten voor burgers en bedrijven

Ontwerp van datagedreven dienstverlening

Vertrouwen op basis van een digitale identiteit

'Achter de schermen' burgers en bedrijven voorop zetten

Organisatiecultuur weerspiegelt de waarden van opkomende professionals

De weg naar een duurzame toekomst op lokaal niveau

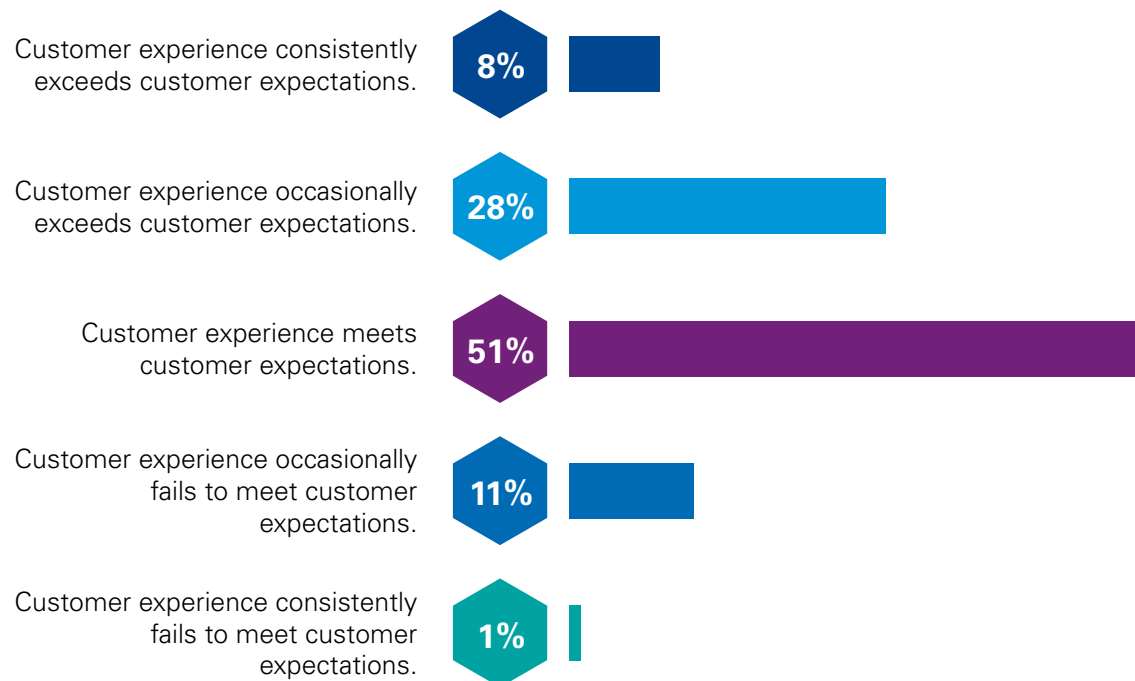
De lokale overheid van de toekomst vraagt om een volledig verbonden ecosysteem

KPMG Connected Government voor lokale overheden

Verwachtingen van de klant

Slechts de helft van de organisaties is van mening dat hun klantervaring voldoet aan de verwachtingen van de klant, terwijl slechts 36 procent van mening is dat zij 'af en toe of consequent' de verwachtingen voor een klantgerichte ervaring overtreffen.

"In welke mate voldoet de ervaring die uw organisatie de klant biedt aan de verwachtingen van de klant?"



Basis: 167 professionals die zich bezighouden met besluitvorming over klantstrategie bij lokale overheden.
Bron: Onderzoek uitgevoerd door Forrester Consulting in opdracht van KPMG, november 2020



Als we niet klantgericht en dienstverlenend zijn, doen we iets fout. Maar je kan daar in theorie wel over praten. Het is iets anders om alles achter de backoffice te hebben om dat te ondersteunen. We moeten dus proberen het bestaande klantenserviceaanbod te verbeteren en het zo responsief mogelijk te maken. Tegelijkertijd moeten we proberen om onze hele ondersteunende technologie te upgraden en toekomstbestendig te maken. ”

Chief Executive Officer van een stedelijke gemeente, Australië

Gepersonaliseerde overheidsdiensten voor burgers en bedrijven

Ontwerp van datagedreven dienstverlening

Vertrouwen op basis van een digitale identiteit

'Achter de schermen' burgers en bedrijven voorop zetten

Organisatiecultuur weerspiegelt de waarden van opkomende professionals

De weg naar een duurzame toekomst op lokaal niveau

De lokale overheid van de toekomst vraagt om een volledig verbonden ecosysteem

KPMG Connected Government voor lokale overheden

Ontwerp van datagedreven dienstverlening

Lokale overheden zijn er klaar voor om nieuwe vormen van dienstverlening te ontwikkelen door informatie samen te voegen, data-analyse toe te passen en organisatiestructuren te veranderen

Gepersonaliseerde overheidsdiensten voor burgers en bedrijven

Ontwerp van datagedreven dienstverlening

Vertrouwen op basis van een digitale identiteit

'Achter de schermen' burgers en bedrijven voorop zetten

Organisatiecultuur weerspiegelt de waarden van opkomende professionals

De weg naar een duurzame toekomst op lokaal niveau

De lokale overheid van de toekomst vraagt om een volledig verbonden ecosysteem

KPMG Connected Government voor lokale overheden

Zoals gezegd, kunnen lokale overheden met behulp van technologie hun werkwijzen veranderen. Beter maatwerk, doeltreffend identiteitsbeheer, geïntegreerde front-, middle- en backoffices en een flexibeler personeelsbestand vormen de beloningen voor de organisaties die daar daadwerkelijk mee aan de slag gaan.

Het uiteindelijke doel is een continue focus op ontwerp en implementatie van een bedrijfsmodel dat is gebaseerd op de behoeften van de klant. Waarmee digitale diensten en mogelijkheden worden geboden die bijdragen aan het optimaal functioneren van de overheid, op alle onderdelen en voor alle belanghebbenden.

Wij zijn van mening dat overheden daarbij naar hun dienstverlening moeten kijken vanuit het perspectief van de waardeketen - idealiter door 'de ogen van de klant' - en niet vanuit een traditioneel silo- of afdelingsperspectief dat in dit digitale tijdperk duidelijk achterhaald is. Met moderne technologie en een moderne data-infrastructuur kunnen krachtige nieuwe mogelijkheden worden ontsloten om een end-to-end-beeld van het overheidsecosysteem te bieden. Tegelijkertijd kunnen op basis van analyses van belangrijke datapunten tijdige en weloverwogen beslissingen worden genomen over het hele spectrum van publieke behoeften en bijbehorende interacties. Denk bijvoorbeeld aan servicevereisten, feedback van klanten, budgetprioriteiten, communicatie, evenementenbeheer, hulpdiensten en meer.

Als datagestuurde organisatie kunnen lokale autoriteiten op veelbelovende nieuwe manieren voorzien in wat hun klanten en belanghebbenden nodig hebben. Vergeleken met de meeste andere sectoren en organisaties beschikken lokale overheden over zeer diverse en rijke gegevensbronnen. Over het algemeen hebben ze echter slechts beperkt inzicht in wat ze met die overvloedige gegevens kunnen doen. Zorgen over

kwaliteit of integriteit van gegevens kunnen worden weggenomen door validatiemogelijkheden voor het controleren en zo nodig verbeteren van datakwaliteit. Een robuuste aanpak voor gegevensbeheer is cruciaal voor het waar nodig opschonen, transformeren, valideren en verrijken van gegevens.

Uit onderzoek van Forrester Consulting in opdracht van KPMG bleek veel enthousiasme om het op dit gebied beter te doen, waarbij lokale autoriteiten 'op inzicht gebaseerde strategieën en actie' bovenaan de lijst van acht keuzes voor de belangrijkste investeringsgebieden zetten om de klantstrategie het komende jaar te ondersteunen.

De punten in databases verbinden

Een ander probleem is dat gegevens binnen één lokale overheid vaak in tientallen of zelfs honderden systemen worden bewaard. Een deel hiervan kan worden samengevoegd in een gecombineerd (data-) integratieplatform en beheermodel voor masterdata om gegevens over mensen en organisaties met elkaar te verbinden.

Door verschillende datapunten met elkaar te verbinden, kunnen lokale overheden burgers en bedrijven proactief benaderen door bijvoorbeeld vriendelijke en tijdige herinneringen te versturen. Zo kunnen gegevens over de geboortedata van kinderen worden gebruikt om ouders er op tijd aan te herinneren dat ze hun kinderen voor school moeten inschrijven. Hoewel er zorgen zijn met betrekking tot privacy en er regelgeving bestaat over het delen van gegevens, gaan veel mensen ervan uit dat lokale overheden toch al alles van hen weten. Het leven van veel mensen is complex en lokale overheidsorganisaties kunnen helpen om binnen de grenzen van de wetgeving inzake gegevensbescherming in ieder geval een deel van de gegevens te koppelen.



Gersonaliseerde overheidssdiensten voor burgers en bedrijven

Ontwerp van datagedreven dienstverlening

Vertrouwen op basis van een digitale identiteit

'Achter de schermen' burgers en bedrijven voorop zetten

Organisatiecultuur weerspiegelt de waarden van opkomende professionals

De weg naar een duurzame toekomst op lokaal niveau

De lokale overheid van de toekomst vraagt om een volledig verbonden ecosysteem

KPMG Connected Government voor lokale overheden

Dat gezegd hebbende, gelooft slechts 38 procent van de ondervraagde lokale overheidsorganisaties dat ze effectief een breed scala aan gegevens beheren die hen een '360-gradenbeeld' van hun klanten bieden, zo blijkt uit onderzoek van Forrester Consulting in opdracht van KPMG.

Naast technologie en gegevens is voor het opnieuw vormgeven van de dienstverlening aan klanten en hun behoeften ook een verandering in taal en gewoonten nodig. Dit behelst bijvoorbeeld het vervangen van overheidsjargon van "Ik heb een hulpvraag maatschappelijke ondersteuning" in alledaags taalgebruik, zoals "Ik heb hulp nodig bij het wassen en koken". Het kan ook betekenen dat de organisatiestructuur moet worden aangepast.

Een goed voorbeeld van de ambitieuze pogingen van lokale overheden om hun dienstverlening voor het digitale tijdperk opnieuw vorm te geven is de Bournemouth, Christchurch and Poole (BCP) Council in Engeland, een lokale overheidsorganisatie die in april 2019 ontstond uit een fusie van drie instanties. De gemeenteraad is bezig met de opstelling van een lokaal transformatieprogramma dat naar eigen zeggen de basis zal leggen voor een 'duurzame, digitaal geleide toekomst' voor de BCP-raad door "zich te concentreren op wat het belangrijkste is voor onze klanten en de grootste waarde toevoegt aan hun leven."

Volgens de gemeente staan automatisering en bedrijfsbrede oplossingen centraal in een opnieuw gedefinieerde lokale overheidsorganisatie die volledig verbonden is met haar front-, middle- en backoffices. Zoals Graham Farrant, de chief executive van de BCP-

raad opmerkte: "Met ons bedrijfsmodel bouwen we aan een digitale toekomst voor de gemeente en onze klanten op basis van robuuste gegevens en inzichten om onze diensten en ondersteuning voor onze gemeenschappen vorm te geven." Hij voegde daaraan toe: "Dit is in lijn met onze Smart Place-agenda, waar onze consortiumaanpak digitale oplossingen mogelijk maakt die de samenleving en gemeenschappen zowel sociaal als economisch ten goede komen."

In Nederland is een veelheid aan initiatieven van gemeenten gericht op het verbeteren van de digitale dienstverlening aan burgers en bedrijven. De VNG neemt een actieve rol in het stimuleren en verspreiden hiervan over alle beleidsterreinen heen. Het reeds genoemde Common Ground is hierin een belangrijk initiatief..

Andere lokale overheidsorganisaties zijn bezig zichzelf opnieuw uit te vinden om in de toekomst succesvol te kunnen zijn. Leiders van vier districts-, stads- en gemeenteraden in het Britse graafschap Cumbria hebben in het kader van een baanbrekend initiatief voor de reorganisatie van de lokale overheid een strategie ontwikkeld waarmee ze op nieuwe manieren kunnen samenwerken. En de gemeenteraad van Birmingham heeft een programma voor financiële verbetering gelanceerd waarmee een veranderingstraject in kaart wordt gebracht om financieel beheer te verbeteren en binnen financiën de basis op orde te krijgen om de operationele efficiëntie en dienstverlening aan het publiek te verbeteren.

In Australië heeft de gemeenteraad van Liverpool in New South Wales ondertussen een digitaal

transformatieprogramma ontwikkeld voor haar activiteiten, en de stad Port Phillip heeft een 'Connected Council'-initiatief ontplooid om klant- en IT-strategieën te ontwikkelen voor verbetering van kernsystemen en -processen voor integratie van gegevens.

Sommige lokale overheidsorganisaties gaan 'terug naar school' om de klantgerichtheid en resultaten te leren verbeteren. Gemeentelijke leiders van de wijk Pimpri Chinchwad in de Indiase stad Pune hebben een creatief initiatief ontwikkeld om op gegevens gebaseerde inzichten en besluitvorming te gebruiken om de prestaties van leraren en het leerniveau van leerlingen te bewaken. Scholen worden uitgerust met een mix van moderne leermiddelen en nieuwe digitale technologie-infrastructuur - ondersteund door kunstmatige intelligentie en machinaal leren - om onder meer de aanwezigheid en het gedrag van studenten, de aandachtsspanne en academische vooruitgang te controleren en uiteindelijk te verbeteren.

Veel lokale overheden realiseren zich dat technologie kan helpen zich op hun klanten te concentreren en echte vooruitgang te boeken. Relatief weinig lokale overheden hebben echter helder hoe ze hun vaardigheden op het gebied van technologie, gegevens, processen en klantstrategie breder kunnen ontwikkelen. Er is op dit gebied dus nog veel te doen. Zoals uit ons onderzoek met Forrester Consulting blijkt, zegt bijvoorbeeld slechts 44 procent van de instanties dat ze de juiste mix van technologieën gebruiken om effectief te voldoen aan hun behoeften op het gebied van analyse en klantinzicht.

Gersonaliseerde overheidsdiensten voor burgers en bedrijven

Ontwerp van datagedreven dienstverlening

Vertrouwen op basis van een digitale identiteit

'Achter de schermen' burgers en bedrijven voorop zetten

Organisatiecultuur weerspiegelt de waarden van opkomende professionals

De weg naar een duurzame toekomst op lokaal niveau

De lokale overheid van de toekomst vraagt om een volledig verbonden ecosysteem

KPMG Connected Government voor lokale overheden

Een verandering in aansturing

Het opnieuw ontwerpen van klantgerichte dienstverlening (service design) vereist ook een verandering in de wijze van aansturing. Automatisering biedt goede kansen om de efficiëntie en productiviteit bij de lokale overheid te verbeteren door de tijd die het personeel aan administratie besteedt te verminderen, waardoor ze waardevoller, mensgericht werk kunnen doen. Hiervoor moeten zij de gelegenheid krijgen om nieuwe vaardigheden

aan te leren, maar er is ook verandering in aansturing nodig, van strikt regulerend naar een meer op vertrouwen gebaseerde en resultaatgerichte benadering. Hetzelfde geldt voor flexibelere regelingen voor personeel, zowel wat betreft waar werknemers werken als het versoepelen van functies om meer innovatie mogelijk te maken.



Belangrijkste punten

- Moderne technologie en data-infrastructuur kunnen krachtige nieuwe mogelijkheden ontsluiten voor een end-to-end-beeld van het klantgerichte ecosysteem van een lokale overheidsorganisatie.
- In een datagedreven organisatie kunnen analyses van meerdere belangrijke datapunten leiden tot tijdige en goed onderbouwde beslissingen over het hele spectrum van publieke behoeften en bijbehorende interacties.
- Lokale overheden moeten vaststellen welke resultaten ze willen zien en hun dienstverlening aan die resultaten aanpassen, waarbij klanten centraal blijven staan. De acht kerncapaciteiten van KPMG Connected Government bieden goede leidende principes voor succes.
- Efficiëntie door procesoptimalisatie en automatisering kan leiden tot kostenbesparingen. Het uitgespaarde geld kan vervolgens worden geherinvesteed in andere diensten waarvoor menselijk contact en een meer 'menselijk tintje' belangrijk zijn.

Gersonaliseerde overheidsdiensten voor burgers en bedrijven

Ontwerp van datagedreven dienstverlening

Vertrouwen op basis van een digitale identiteit

'Achter de schermen' burgers en bedrijven voorop zetten

Organisatiecultuur weerspiegelt de waarden van opkomende professionals

De weg naar een duurzame toekomst op lokaal niveau

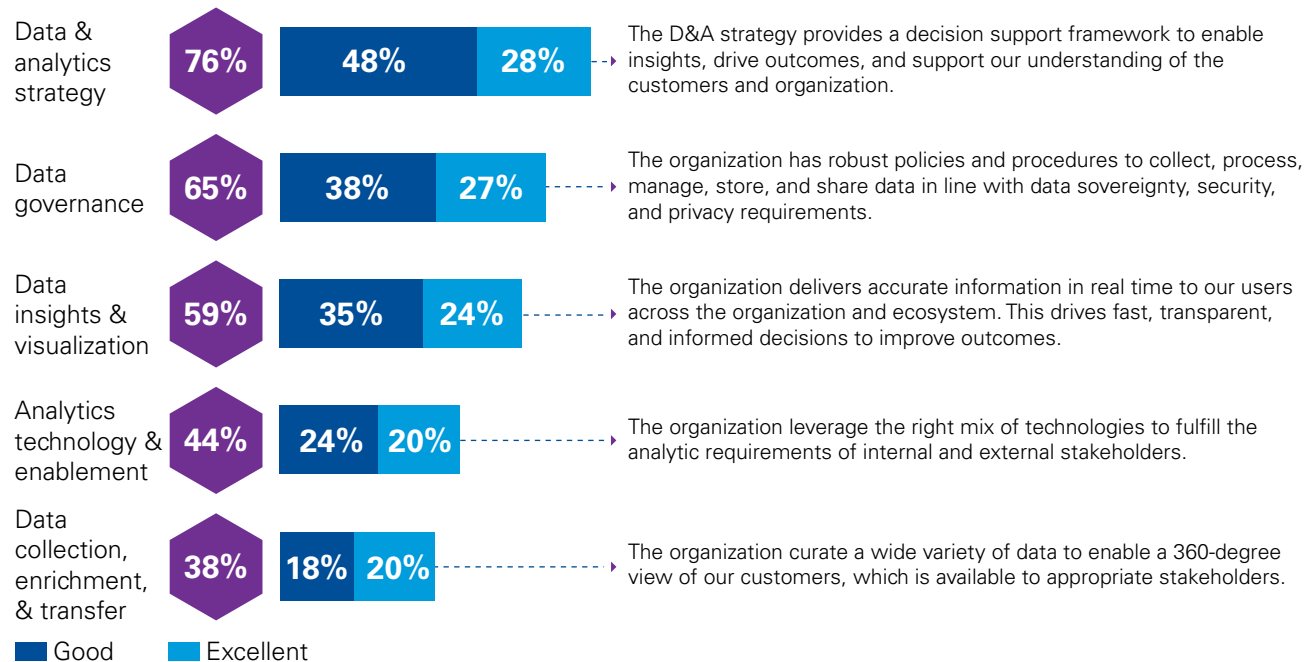
De lokale overheid van de toekomst vraagt om een volledig verbonden ecosysteem

KPMG Connected Government voor lokale overheden

Strategieën en acties op basis van inzichten

Maar liefst 76% beschikt over een data- en analysestrategie die het raamwerk biedt dat nodig is om inzichten mogelijk te maken, resultaten te stimuleren en het begrip van de klant te ondersteunen. Toch ontbreekt het een meerderheid aan de juiste technologieën om aan analytische vereisten te voldoen, evenals de mogelijkheid om een verscheidenheid aan gegevensbronnen te beheren om een 360-graden klantbeeld mogelijk te maken.

"Beoordeel uw organisatie op haar vermogen om de volgende doelstellingen met betrekking tot op inzicht gebaseerde strategieën en acties te behalen."

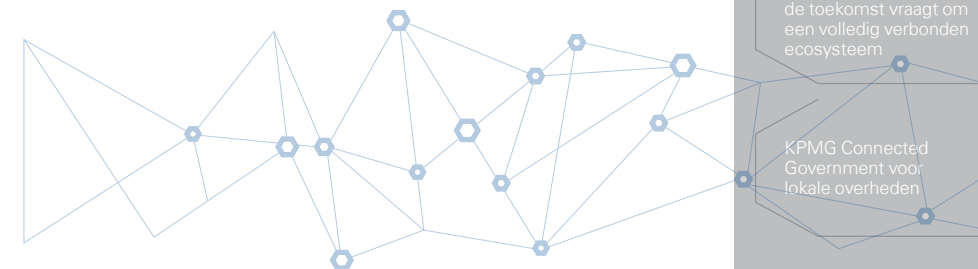


Basis: 167 professionals die zich bezighouden met besluitvorming over klantstrategie bij lokale overheden
Bron: Onderzoek uitgevoerd door Forrester Consulting in opdracht van KPMG, november 2020



In ons huidige bedrijfsmodel komen burgers en bedrijven op de eerste plaats. De burger staat centraal in het proces. We proberen al onze diensten te bekijken en te verlenen vanuit het oogpunt van de burgers. Daardoor zouden we beter moeten kunnen voldoen aan de behoeften van de burgers.”

Chief Executive Officer, stedelijke gemeente, VK



Gersonaliseerde overheidsdiensten voor burgers en bedrijven

Ontwerp van datagedreven dienstverlening

Vertrouwen op basis van een digitale identiteit

'Achter de schermen' burgers en bedrijven voorop zetten

Organisatiecultuur weerspiegelt de waarden van opkomende professionals

De weg naar een duurzame toekomst op lokaal niveau

De lokale overheid van de toekomst vraagt om een volledig verbonden ecosysteem

KPMG Connected Government voor lokale overheden

Zoals de onderstaande afbeelding laat zien, kan een moderne benadering van data-integratie een reeks voordelen opleveren, waaronder een verbetering van grondbeginselen, zoals beveiliging, prestaties en schaalbaarheid. Binnen een volledig verbonden, datagedreven onderneming kan data-integratie ook innovatie mogelijk maken, groei stimuleren en efficiëntie bevorderen.

Voordelen van een nieuwe benadering van data-integratie



Gersonaliseerde overheidsdiensten voor burgers en bedrijven

Ontwerp van datagedreven dienstverlening

Vertrouwen op basis van een digitale identiteit

'Achter de schermen' burgers en bedrijven voorop zetten

Organisatiecultuur weerspiegelt de waarden van opkomende professionals

De weg naar een duurzame toekomst op lokaal niveau

De lokale overheid van de toekomst vraagt om een volledig verbonden ecosysteem

KPMG Connected Government voor lokale overheden

Vertrouwen op basis van een digitale identiteit

Met een risicogebaseerde beveiligingsaanpak kunnen kwaadwillende activiteiten worden voorkomen en opgespoord



Gepersonaliseerde overheidsdiensten voor burgers en bedrijven

Ontwerp van datagedreven dienstverlening

Vertrouwen op basis van een digitale identiteit

'Achter de schermen' burgers en bedrijven voorop zetten

Organisatiecultuur weerspiegelt de waarden van opkomende professionals

De weg naar een duurzame toekomst op lokaal niveau

De lokale overheid van de toekomst vraagt om een volledig verbonden ecosysteem

KPMG Connected Government voor lokale overheden



In de fysieke wereld zijn de rechten van het individu goed beschermd. Over het algemeen kan iedereen gewoon over straat zonder bang te zijn het slachtoffer van een misdaad te worden. En erop vertrouwen dat de politie en het rechtssysteem hen zal helpen als er toch problemen zijn. In de virtuele wereld zijn dergelijke rechten nog in ontwikkeling. Digitale aanvallen met onder meer online fraude, datalekken en malware komen maar al te vaak voor en zijn niet zo duidelijk gereguleerd.

Een belangrijk signaal van verandering is dat vertrouwen het belangrijkste punt wordt voor (lokale) overheidsorganisaties om meer gebruik te maken van data en technologie. Als burgers er niet op vertrouwen dat overheden hun persoonsgegevens veilig beheren, zullen ze geneigd zijn informatie achter te houden, toestemming om gegevens te delen weigeren of terugvallen op traditionele methoden. Uiteindelijk ondermijnt dit de invloed en voordelen van digitale mogelijkheden.

Een betere manier vinden

Digitale identiteiten kunnen een belangrijke rol spelen bij het ontwikkelen van vertrouwen en het gemak van dienstverlening. Nu moeten mensen hun identiteit keer op keer opnieuw bewijzen, vaak met meer persoonsgegevens dan nodig voor de transactie zelf. Een werkgever die een kopie maakt van het identiteitsbewijs van een nieuwe werknemer - zoals een rijbewijs, paspoort of identiteitskaart - hoeft niet te weten waar de werknemer geboren is of wat het documentnummer is. Het enige wat duidelijk moet zijn, is dat iemand mag werken.

Met een veilig systeem voor digitale identiteiten kunnen lokale overheden en andere organisaties alleen controleren wat zij moeten weten op het moment dat ze het moeten weten, volgens het principe van dataminimalisatie. Sommige landen, zoals Estland,

hebben nu nationale systemen voor digitale identiteit die in de hele publieke en private sector werken, terwijl in andere landen identiteit wordt beheerd op staats-, provincie- of regionaal niveau.⁷

In Nederland wordt door gemeenten en rijksoverheid gewerkt aan digitale identiteit. Voortbouwend op de Position Paper Digitale Identiteit en het Digitale Identiteitslab, experimenteert een aantal gemeenten, samen met het ministerie van BZK in het eID-domein om daarmee oplossingen voor een digitale identiteit te onderzoeken. Voorbeelden daarvan zijn: Uitgifte virtuele ID (vID) met Eindhoven, Utrecht, RvIG, NVVB en VNGR, nID (Amsterdam, Zorginstituut, Inlichtingenbureau, VNGR) en IRMA..

Zekerheid waar klanten op kunnen rekenen

Bij gebrek aan een gezaghebbende regeling voor digitale identiteiten in de publieke sector moeten lokale overheidsorganisaties op zoek gaan naar betrouwbare alternatieven die voldoende zekerheid bieden voor de dienst in kwestie. Banken en andere financiële dienstverleners kunnen de identiteit van klanten in voldoende mate bevestigen, of op zijn minst de vereiste 'step-up'-verificatie bieden voor transacties met een hogere waarde.

Ongeacht de gekozen digitale identiteit moet het gebruiksvriendelijk zijn voor burgers, vooral wanneer ondersteuning het meest nodig is.

Lokale overheidsorganisaties in Engeland, Schotland en Wales hebben zich vrijwillig aangemeld voor een landelijk beheerde dienst genaamd Tell Us Once. Wanneer iemand een overlijden meldt, wat de verantwoordelijkheid is van de lokale overheid, kan deze dienst worden gebruikt om maximaal 30 andere organisaties te informeren met betrekking tot onder meer belastingen, uitkeringen, pensioenen, rijbewijzen en paspoorten.⁸

In Nederland worden in de sector Werk en Inkomen en in de langdurige zorg eerste stappen gezet met de toepassing van self sovereign identities. Een methode waarmee voor burgers een zeer hoog niveau van betrouwbaarheid wordt bereikt. Dit soort verbonden innovatie zou zeker van toepassing moeten zijn binnen lokale overheidsorganisaties. Veel van hen zijn hier echter niet toe in staat, omdat de vereiste gegevens zijn opgeslagen in verschillende niet-verbonden systemen. Digitale identiteit, gecombineerd met een goed geïntegreerd en interoperabel ecosysteem voor gegevensuitwisseling, is essentieel om van ongelijksoortige gegevens één uniform overzicht te kunnen vormen.

Vanuit het oogpunt van inclusiviteit moeten identiteitssystemen ook werken voor degenen die weinig of geen gebruikmaken van digitale technologie. Dit betekent dat identiteitssystemen via meerdere kanalen moeten kunnen werken, net zoals in de betalingssector, waar klanten transacties persoonlijk, telefonisch of digitaal kunnen uitvoeren. Hierdoor worden diensten voor iedereen toegankelijk.

Gemeenschappelijke regels en normen met betrekking tot de opslag en verwerking van identiteitsgegevens zijn een integraal onderdeel om ervoor te zorgen dat lokale instanties kunnen samenwerken aan identiteit, zoals het overdragen of accepteren van gevalideerde informatie van iemand die vanuit een ander deel van het land verhuist. Het Pan-Canadian Trust Framework, dat wordt beheerd door de Digital ID & Authentication Council of Canada, is een voorbeeld van hoe een dergelijk ecosysteem kan worden ontwikkeld.⁹

Beveiligen van gevoelige gegevens

Effectief beheer van digitale identiteit en gegevenstoegang zijn essentieel bij het controleren en beveiligen van de toegang tot gegevens, waarbij alleen toegankelijk wordt gemaakt wat nodig is voor

Gersonaliseerde
overheidsdiensten voor
burgers en bedrijven

Ontwerp van
datagedreven
dienstverlening

Vertrouwen op
basis van een
digitale identiteit

'Achter de schermen'
burgers en bedrijven
voorop zetten

Organisatiecultuur
weerspiegelt de
waarden van opkomende
professionals

De weg naar een
duurzame toekomst
op lokaal niveau

De lokale overheid van
de toekomst vraagt om
een volledig verbonden
ecosysteem

KPMG Connected
Government voor
lokale overheden

degenen die een specifieke vereiste hebben om de informatie in te zien. Hierbij kan het bijvoorbeeld gaan om functiegerelateerde toegang, waarbij iemand die maatschappelijke dienstverlening biedt alleen de persoonsgegevens van de eigen cases kan bekijken, volgens het need-to-know-principe.

Maar er moet nog veel meer worden gedaan om vertrouwen in cyberbeveiliging te ontwikkelen. Lokale overheden moeten alle gegevens beschermen, waar ze zich ook bevinden. Tegenwoordig kan dat overal zijn, van een datacenter tot een cloudomgeving. Hiervoor moeten ze eerst weten waar de kritieke data-assets zich bevinden. Dit zijn de data-assets die kwaadwillenden in handen willen krijgen door malware te ontwerpen om te proberen vertrouwelijke informatie te stelen of kritieke services te verstoren.

Er is een 'zero-trust'-beveiligingsmodel nodig, dat ervan uitgaat dat netwerken onveilig zijn en dat de toegang tot gegevens beschermt via de gebruikersidentiteit in plaats van via de netwerklocatie. Dit is des te belangrijker nu er steeds meer gebruikgemaakt wordt van externe cloud computing-diensten en Software-as-a-Service-toepassingen (SaaS) en er vanwege de COVID-19 pandemie steeds meer thuis gewerkt wordt.

Het is ook belangrijk om pragmatisch te zijn. Er is geen panacee voor alle problemen met cyberbeveiliging. Wij geloven dat organisaties behoefte hebben aan de juiste combinatie van mensen, processen en technologie. En hoewel het in eerste instantie overweldigend kan zijn, hoeft cyberbeveiliging niet per se heel duur of ingewikkeld te zijn. Het is belangrijk om de juiste maat te vinden voor de zakelijke context van de lokale overheid. Dit begint met inzicht in hoe kritieke gegevens kunnen worden beschermd tegen de meest voorkomende bedreigingen. Van daaruit moet de nadruk liggen op het aanpakken van elementaire hygiëne-elementen, zoals het patchen of updaten van software naar de nieuwste versies. Vervolgens

kan dan een routekaart worden opgesteld met de juiste investeringen voor die mensen, processen en technologieën. Organisaties moeten ook bedacht zijn op storingen, niet alleen door maatregelen te nemen om ze te voorkomen, maar ook door te investeren in geschikte detectie- en reactiesystemen voor wanneer zich onvermijdelijk een incident voordoet.

Cyberbeveiliging en de zoektocht naar een oplossing van de juiste grootte kan een kostbare zaak zijn en er bestaat niet zoiets als perfecte beveiliging bij verbinding met internet.

Open data kunnen nieuwe kansen bieden

Gezien de diversiteit van hun belanghebbenden beschikken lokale overheden over een schat aan waardevolle data. En hoewel vertrouwelijke persoonlijke en zakelijke gegevens veilige bescherming nodig hebben, moeten lokale autoriteiten ook levensvatbare mogelijkheden nastreven voor het gebruik van gegevens waarop toekomstige serviceaanbiedingen en mogelijkheden voor commercialisering worden gebaseerd. Een open-databenadering kan helpen om waardevolle nieuwe inzichten en besluitvorming te bieden met betrekking tot kritieke toekomstige dienstverlening, innovaties en economische kansen - inclusief de mogelijkheid om het kosten- en middelenbeheer te verbeteren in de huidige tijd met budgettaire druk en weinig groei.

Open data, die vrij en zonder gebruiksbeperkingen ter beschikking worden gesteld, kunnen ook commerciële en academische innovatie bevorderen en leiden tot productieve samenwerking met andere organisaties in de publieke sector. Maar het enkele feit dat de data 'open' zijn, betekent niet dat beveiliging ervan kan worden genegeerd. Hoewel vertrouwelijkheid misschien niet langer een topprioriteit is, moet integriteit van de gegevens vooropstaan om ze als nauwkeurig en

betrouwbaar te kunnen beschouwen. Ook hiervoor is robuust identiteitsbeheer nodig om ongeautoriseerde wijzigingen of geknoei met data te voorkomen.

Er zijn andere mogelijke risico's, bijvoorbeeld wanneer 'geanonimiseerde' persoonsgegevens (waaruit de identificerende elementen zijn verwijderd) herleidbaar zijn tot individuen door ze met andere informatie te combineren. Dit kan echter worden aangepakt door privacyeffectbeoordelingen uit te voeren die betrekking hebben op alle gegevens die organisaties verzamelen en beheren.



Belangrijkste punten

- Veilige digitale identiteit zal ervoor zorgen dat burgers die steeds meer geïntegreerde platformen en diensten gebruiken, centraal komen te staan in de organisatieprocessen van lokale overheden, waardoor het gemak, de privacy en de veiligheid worden verbeterd.
- Als je gegevens niet met vertrouwen en veiligheid kunt bewaren, moet je ze helemaal niet bewaren.
- Kies voor een op risico's gebaseerde benadering om gegevens te beschermen: probeer prioriteit te geven aan belangrijke gegevens, waar mogelijk schadelijke activiteiten te voorkomen en klaar te zijn om bedreigingen snel te detecteren en erop te reageren.

Gersonaliseerde
overheidsdiensten voor
burgers en bedrijven

Ontwerp van
datagedreven
dienstverlening

Vertrouwen op
basis van een
digitale identiteit

'Achter de schermen'
burgers en bedrijven
voorop zetten

Organisatiecultuur
weerspiegelt de
waarden van opkomende
professionals

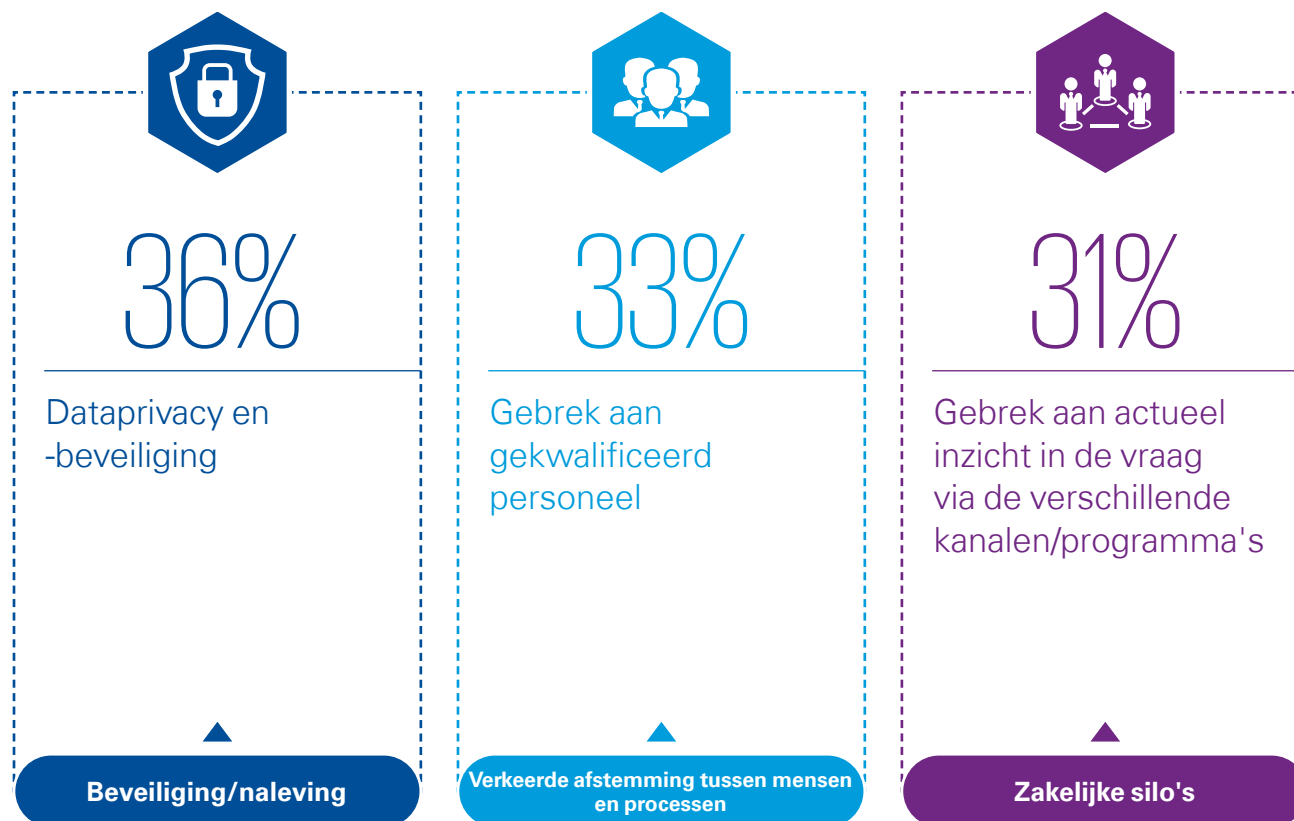
De weg naar een
duurzame toekomst
op lokaal niveau

De lokale overheid van
de toekomst vraagt om
een volledig verbonden
ecosysteem

KPMG Connected
Government voor
lokale overheden

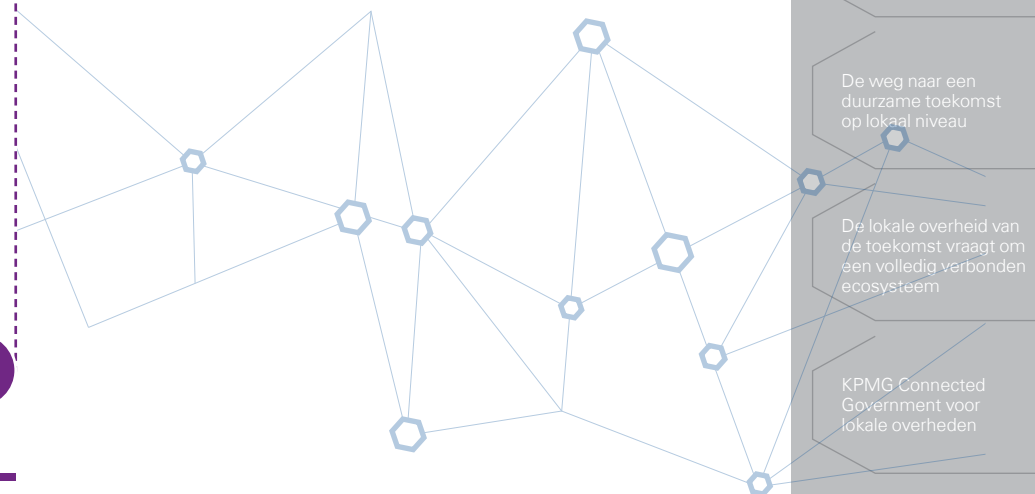
Belangrijkste struikelblokken voor succesvolle uitvoering van een klantstrategie

“Wat zijn de belangrijkste struikelblokken voor de succesvolle uitvoering van de klantstrategie van uw organisatie?”



Hoe kun je data beheren en beschermen, maar tegelijkertijd je digitale dienstverlening voortdurend verbeteren? Dat is een uitdaging.”

Directeur, stedelijke gemeente, Australië



Gersonaliseerde overheidsdiensten voor burgers en bedrijven

Ontwerp van datagedreven dienstverlening

Vertrouwen op basis van een digitale identiteit

'Achter de schermen' burgers en bedrijven voorop zetten

Organisatiecultuur weerspiegelt de waarden van opkomende professionals

De weg naar een duurzame toekomst op lokaal niveau

De lokale overheid van de toekomst vraagt om een volledig verbonden ecosysteem

KPMG Connected Government voor lokale overheden

Basis: 167 professionals die zich bezighouden met besluitvorming over klantstrategie bij lokale overheden
Bron: Onderzoek uitgevoerd door Forrester Consulting in opdracht van KPMG, november 2020

'Achter de schermen' burgers en bedrijven voorop zetten

Een geïntegreerde backoffice moet serviceafdelingen behandelen als gewaardeerde klanten, het werk automatiseren en problemen helpen oplossen

Gepersonaliseerde overheidsdiensten voor burgers en bedrijven

Ontwerp van datagedreven dienstverlening

Vertrouwen op basis van een digitale identiteit

'Achter de schermen' burgers en bedrijven voorop zetten

Organisatiecultuur weerspiegelt de waarden van opkomende professionals

De weg naar een duurzame toekomst op lokaal niveau

De lokale overheid van de toekomst vraagt om een volledig verbonden ecosysteem

KPMG Connected Government voor lokale overheden

Backofficefuncties zijn de administratieve werkzaamheden achter de schermen die meestal onzichtbaar zijn voor het publiek. Ze krijgen van publieke functionarissen vaak niet de aandacht die ze verdienen, omdat het werk dat er wordt gedaan niet gemakkelijk kan worden gezien en gecommuniceerd op dezelfde manier als bijvoorbeeld investeringen in fysieke ruimten of een veelbelovend nieuw initiatief. Functionarissen buiten de financiële en zakelijke dienstverlening en overheidsfunctionarissen onderschatten vaak hoe een goed geleide en geïntegreerde backoffice een belangrijke factor kan zijn om kosten te verlagen. Daarnaast kunnen ze het vermogen van de lokale overheid vergroten om gegevens te verzamelen, gebruiken en analyseren, en de respons en tevredenheid van klanten beïnvloeden.

De backoffice centraal stellen

Van oudsher worden lokale overheden georganiseerd vanuit afdelingsperspectief. Ook processen werden op die basis ontworpen, wat heeft geresulteerd in silo's en inefficiënt handmatig werk. Overheden hebben geprobeerd dit op te lossen door zich op de front end te richten en klanttransacties en klantvragen te digitaliseren. Daarbij wordt echter veelal nagelaten om de nodige investeringen te doen in de backofficesystemen waarmee de verandering van de frontoffice echt voordelen oplevert. Deze aanpak zorgt simpelweg voor meer druk en meer werk voor de middle- en backoffice om via handmatige processen in te spelen op de toegenomen 'elektronische' communicatie.

Uit onderzoek van Forrester Consulting in opdracht van KPMG blijkt dat iets meer dan de helft (56 procent)

van de organisaties gelooft dat hun diensten zijn geïntegreerd binnen en tussen afdelingen en het bredere ecosysteem. Forrester merkt op dat organisaties die beter in staat zijn om doelstellingen in de front-, middle- en backoffices uit te voeren, 1,5 keer meer kans hebben om data, geavanceerde analyses en bruikbare inzichten succesvol te benutten, met realtime inzicht in de klant en het bedrijf om geïntegreerde zakelijke beslissingen te nemen.¹⁰

Een goed ontworpen backoffice kan klantgerichtheid stimuleren, kosten en handmatige inspanningen van medewerkers verminderen, het vermogen om meer waarde toevoegende activiteiten en analyses uit te voeren verbeteren, en de waardepropositie van medewerkers verbeteren doordat zij zinvoller werk kunnen doen. Het stelt gemeentebesturen ook in staat om te investeren in zinvollere initiatieven en te herinvesteren in de gemeenschap, wat uiteindelijk leidt tot vooruitgang die een verschil zal maken.

Het ontwerp van de backoffice in de huidige digitale omgeving moet servicegericht zijn en de klant centraal stellen. Processen en systemen moeten een snelle, betrouwbare en veilige levering van die doelstellingen mogelijk maken. De toepassing van best practices die gebruikelijk zijn in andere organisaties, zoals voor salarisadministratie of crediteurenadministratie, en het afstemmen van specifieke processen die het werk aanzienlijk efficiënter kunnen maken, moeten worden aangemoedigd. De verbetering van de backoffice zal echter beperkt zijn als niet tegelijkertijd ook wordt geïnvesteerd in de juiste technologische tools en systemen, zoals chatbots, geautomatiseerde verwerking en data-integratie.



Gersonaliseerde
overheidsdiensten voor
burgers en bedrijven

Ontwerp van
datagedreven
dienstverlening

Vertrouwen op
basis van een
digitale identiteit

'Achter de
schermen' burgers
en bedrijven voorop
zetten

Organisatiecultuur
weerspiegelt de
waarden van opkomende
professionals

De weg naar een
duurzame toekomst
op lokaal niveau

De lokale overheid van
de toekomst vraagt om
een volledig verbonden
ecosysteem

KPMG Connected
Government voor
lokale overheden

Verschillende systemen samenbrengen

Als backoffices van lokale overheden beter willen worden in het analyseren van gegevens, moeten ze deze beter organiseren, met name door records over mensen en organisaties samen te voegen. Zoals in andere hoofdstukken wordt beschreven, kan het koppelen van gegevens over klanten gepersonaliseerde service en identiteitsbeheer verbeteren. Het kan een uitdagende taak zijn, aangezien sommige lokale overheden meerdere records van dezelfde klant beheren - allemaal op afzonderlijke systemen. Uit een onderzoek in opdracht van KPMG, uitgevoerd door Forrester Consulting, bleek dat 25 procent van de ondervraagde lokale overheden klantgegevens in meerdere databases beschouwt als een belangrijk obstakel voor het succesvol uitvoeren van een klantstrategie.

Sommige belangrijke backofficesystemen, zoals financiën, vermogensbeheer en vastgoedbeheer, moeten op elkaar kunnen worden aangesloten. Als kernsystemen niet de functionaliteit kunnen bieden die nodig is voor effectieve dienstverlening, zijn systemen voor individuele organisatieonderdelen nodig. Deze moeten dan wel in het kernsysteem worden geïntegreerd om de voordelen van een verbonden onderneming te stimuleren. Een holistische, organisatiebrede aanpak is dan ook cruciaal voor een naadloze klantgerichte service.

Zo heeft een toonaangevende lokale overheid in Victoria, Australië, geïnvesteerd in integratie tussen hun financiële, activa- en inkoopsystemen. Als Inkoop een nieuw contract aanmaakt, worden automatisch werkorders aangemaakt in het activasysteem. En na activering en aftekening van elke werkorder worden automatisch facturen aangemaakt in het financiële systeem. Financiële- en transactiegegevens stromen vervolgens terug naar het activasysteem ter ondersteuning van toekomstige strategische activabeslissingen.

Een geïntegreerd ecosysteem - waar organisatieonderdelen en front-, mid- en backoffice-systemen met elkaar zijn verbonden - doet meer dan alleen het verstrekken van betere gegevens over klanten. Het biedt de mogelijkheid om kernprocessen te transformeren, de efficiëntie en productiviteit te verhogen en de voordelen van robuuste, realtime gegevens over service en prestaties te realiseren. Bij het leveren van passende klantgerichte service is het vooral van belang om de middle-office goed te verbinden met front- en backofficeprocessen.

Bij onderhoud van gemeentelijke middelen gaat het bijvoorbeeld om zaken zoals straatverlichting die Internet of Things (IoT) netwerktechnologie gebruikt om te rapporteren wanneer nieuwe onderdelen nodig zijn. Maar om automatisch een aanvraag met de juiste informatie naar het juiste team te sturen, is een backoffice nodig die deze systemen heeft gekoppeld. Het opent ook de weg naar voorspellingen over de resterende levensduur van kritieke onderdelen en cognitief onderhoud met behulp van een reeks gegevens, waaronder de beschikbaarheid van onderdelen, gereedschappen en personeel.



Reactief omzetten in proactief

Een backoffice die gebruikmaakt van een reeks gekoppelde gegevens kan voorspellingen doen die verder gaan dan wanneer een straatlantaarn waarschijnlijk uitgaat. De mogelijkheid om demografische gegevens van klanten, gegevens over de kwaliteit van activa of onderhoud, en vraag- of gebruiksgegevens te combineren, kan bijvoorbeeld waardevolle inzichten opleveren in de plaatsing van toekomstige voorzieningen of aangeven waar budgetten prioriteit moeten krijgen om aan onmiddellijke publieke behoeften te voldoen. Voorspellende analyses met behulp van actuele gegevens kunnen ook de besluitvorming ondersteunen over waar potentiële toekomstige publieke behoeften of problemen moeten worden aangepakt.

Met de juiste event-managementtechnologieën kunnen reactieve maatregelen op voorspelde vereisten worden geautomatiseerd om end-to-end-dienstverlening verder te verbeteren. Neem het voorbeeld van de straatlantaarns: het hele proces van het genereren van een onderhoudswerkopdracht op basis van sensorgegevens, waarbij tot aan de betaling

Gepersonaliseerde overheidsdiensten voor burgers en bedrijven

Ontwerp van datagedreven dienstverlening

Vertrouwen op basis van een digitale identiteit

'Achter de schermen' burgers en bedrijven voorop zetten

Organisatiecultuur weerspiegelt de waarden van opkomende professionals

De weg naar een duurzame toekomst op lokaal niveau

De lokale overheid van de toekomst vraagt om een volledig verbonden ecosysteem

KPMG Connected Government voor lokale overheden

de juiste leveranciers worden ingeschakeld, kan efficiënt worden beheerd met minimale menselijke tussenkomst.

Ondertussen kan een 'digital twin'-model - een virtuele kopie van een lokale overheidsorganisatie uit de backofficegegevens - wijzigingen in services, processen en omgevingsfactoren testen en waarschijnlijke effecten in kaart brengen voordat wijzigingen worden doorgevoerd. Deze kunnen worden gebruikt om de interne productiviteit te verbeteren, maar ook om het niveau en de locatie van de vraag naar diensten te voorspellen.

Expertise delen

De verschuiving van het doorgeven van informatie naar het adviseren over verbeteringen zal het werk van backofficemedewerkers waardevoller en bevredigender maken en daardoor hun werknemerservaring verbeteren. Het opwaarderen van backofficefuncties kan echter een kostbare zaak zijn, met name voor kleinere lokale overheden en overheden in afgelegen plattelandsgedebieden, waar het moeilijker is om geschoold personeel te werven.

Overheden hebben de mogelijkheid om hun benadering van gedeelde services opnieuw uit te vinden - door een soort 'shared services 2.0'-model te creëren dat het gebruik van verouderde gecentraliseerde transactieverwerkingscentra vervangt en dient om de service en efficiëntie te verbeteren, lokale banen te beschermen en expertise en infrastructuurcapaciteiten te verbinden.

Een veelvoorkomende oplossing is een vorm van shared services waarbij ofwel een specifieke organisatie, ofwel een lid van een groep van

lokale overheden zich ertoe verbindt één of meer backofficefuncties voor verschillende organisaties en afdelingen uit te voeren. In het VK, bijvoorbeeld, genereert het service-sharingplatform oneSource, ontwikkeld voor de Londense stadsdelen Havering, Newham en Bexley, aanzienlijke besparingen op de backoffice door de beheerkosten en dubbel werk te verminderen. Daarnaast worden traditionele processen opnieuw vormgegeven om de efficiëntie ervan te verhogen. Het platform ondersteunt HR, financiën, salarisadministratie, juridische zaken, faciliteitenbeheer en IT-activiteiten.¹¹

In Nederland zijn er veel voorbeelden van gemeentelijke samenwerking op een veelheid aan onderwerpen. Eén daarvan is HalloWerk!, een samenwerkingsplatform voor digitale ondersteuning van werkzoekenden en werkgevers van de G4.

Een andere optie is het opzetten van een vaardighedenplatform van specialisten dat toegankelijk is voor een deelnemende lokale overheid. Met zo'n platform kan de sector getalenteerd personeel aantrekken, de concurrentie tussen individuele organisaties verminderen, de kosten verlagen en pieken en dalen in activiteit beheersen. Dit delen omvat momenteel meestal aangrenzende gebieden, maar kan even goed werken voor groepen organisaties in een regio, staat, land of zelfs internationaal.

Specialisten hoeven niet meer op locatie te werken en er zou meer gebruik kunnen worden gemaakt van freelancers die specifieke taken uitvoeren. Er is echter een sterke businesscase voor lokale overheden om meer gebruik te maken van expertise op afstand.



Belangrijkste punten

- De backofficediensten van de lokale overheid moeten klantgericht en resultaatgericht worden.
- Door innovatieve backofficesystemen te integreren met kernplatforms, zoals klanten en gegevens, kan persoonlijke dienstverlening naar een hoger plan worden getild.
- Backofficetransformatie kan de waarde van dienstverlening aan klanten aanzienlijk vergroten en tegelijkertijd de efficiëntie van de overheid verbeteren.
- Met behulp van gegevens kunnen backoffices proactief in plaats van reactief worden, serviceafdelingen als klanten behandelen en hen helpen problemen op te lossen.
- Door expertise te delen, via organisaties of vaardighedenplatforms, kunnen lokale overheidsorganisaties de kosten van het verbeteren van backoffices dragen. Gemeenten moeten hun vakbonden opleiden en uitdagen, hun personeels- en werkgelegenheidsbeleid actualiseren en een sterke businesscase bouwen voor de lokale voordelen van het gebruik van expertise op afstand.

Personaliseerde overheidsdiensten voor burgers en bedrijven

Ontwerp van datagedreven dienstverlening

Vertrouwen op basis van een digitale identiteit

'Achter de schermen' burgers en bedrijven voorop zetten

Organisatiecultuur weerspiegelt de waarden van opkomende professionals

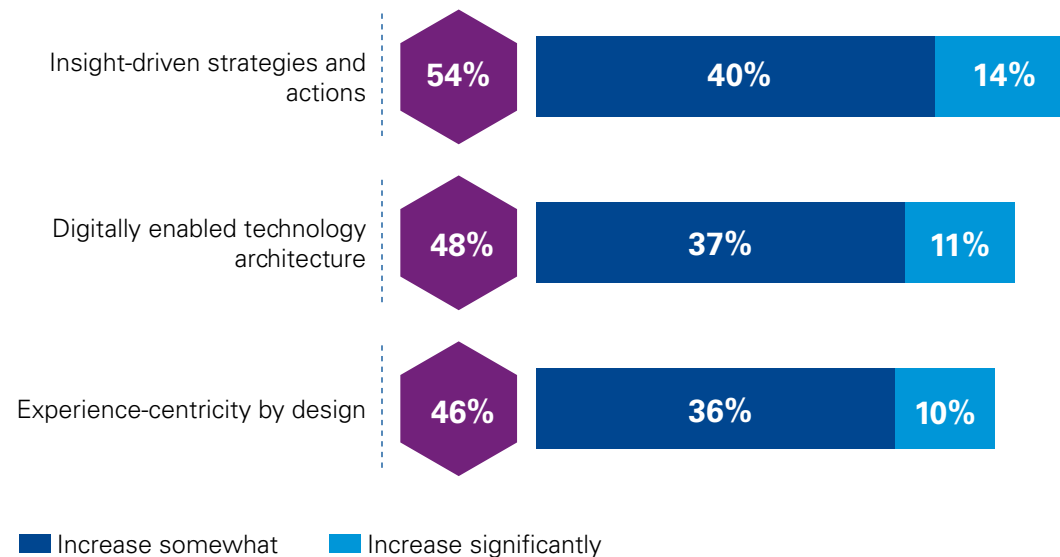
De weg naar een duurzame toekomst op lokaal niveau

De lokale overheid van de toekomst vraagt om een volledig verbonden ecosysteem

KPMG Connected Government voor lokale overheden

Op inzichten gebaseerde strategieën, digitaal ondersteunde architectuur en ervaringsgerichtheid zullen de komende twee tot drie jaar de belangrijkste investeringsgebieden blijven. Geïntegreerde partner- en alliantie-ecosystemen worden steeds belangrijker.

"Verwacht u dat de investering van uw organisatie in deze capaciteiten de komende 24 tot 36 maanden zal toenemen, afnemen of gelijk blijven?"

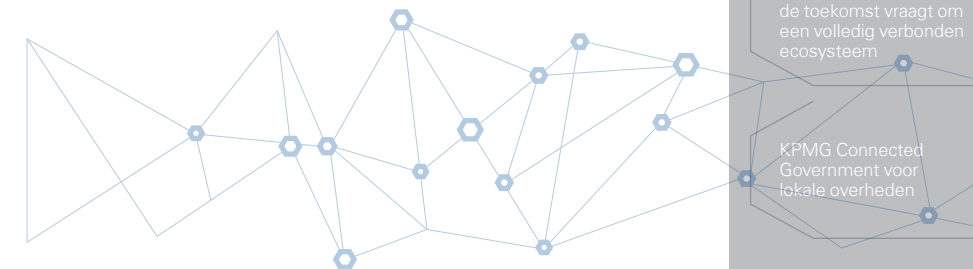


Basis: 167 professionals die zich bezighouden met besluitvorming over klantstrategie bij lokale overheden
Bron: Onderzoek uitgevoerd door Forrester Consulting in opdracht van KPMG, november 2020



We transformeren onze HR-praktijken en implementeren nieuwe systemen. Dat betekent dat we vanuit administratief oogpunt minder tijd hoeven te besteden aan die kleine taken die we momenteel handmatig uitvoeren, en dat we meer kunnen automatiseren. Hiermee kunnen we onze middelen op de juiste manier inzetten om de gemeenschap beter van dienst te kunnen zijn. ”

Chief Financial Officer, stedelijke lokale overheid, Australië



Gersonaliseerde overheidsdiensten voor burgers en bedrijven

Ontwerp van datagedreven dienstverlening

Vertrouwen op basis van een digitale identiteit

‘Achter de schermen’ burgers en bedrijven voorop zetten

Organisatiecultuur weerspiegelt de waarden van opkomende professionals

De weg naar een duurzame toekomst op lokaal niveau

De lokale overheid van de toekomst vraagt om een volledig verbonden ecosysteem

KPMG Connected Government voor lokale overheden

Organisatiecultuur weerspiegelt de waarden van opkomende professionals

Medewerkers verbinden en in staat stellen om klantgerichte ervaringen te leveren



Gersonaliseerde overheidsdiensten voor burgers en bedrijven

Ontwerp van datagedreven dienstverlening

Vertrouwen op basis van een digitale identiteit

'Achter de schermen' burgers en bedrijven voorop zetten

Organisatiecultuur weerspiegelt de waarden van opkomende professionals

De weg naar een duurzame toekomst op lokaal niveau

De lokale overheid van de toekomst vraagt om een volledig verbonden ecosysteem

KPMG Connected Government voor lokale overheden

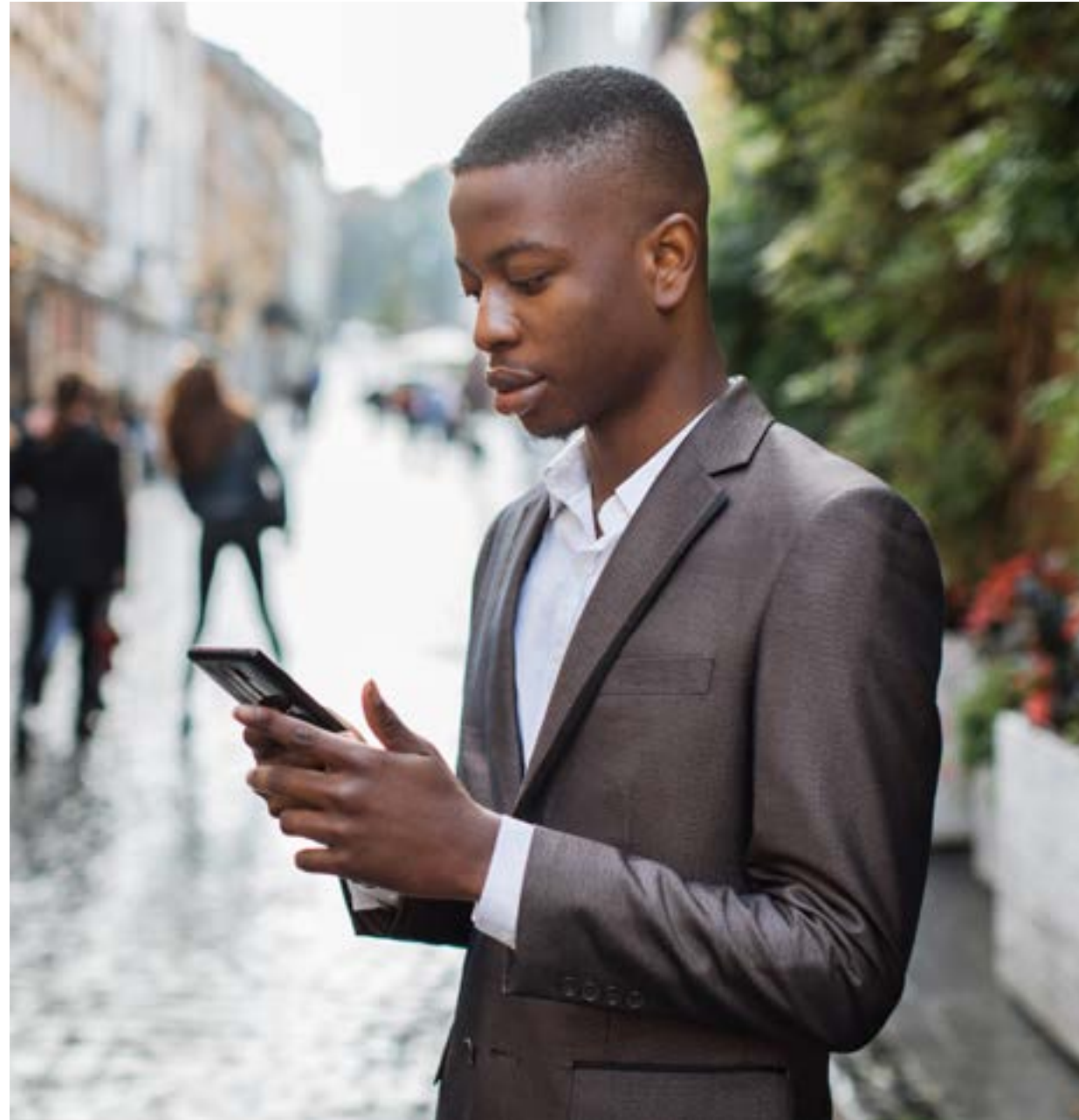


De race is begonnen om de volgende generatie bekwame werknemers te werven en te ontwikkelen. Het is overduidelijk dat de jonge en opkomende professionals van vandaag de lat hoger hebben gelegd in hun streven naar zinvolle, doelgerichte, sociaal bewuste carrières. Idealiter willen ze daarmee bijdragen aan positieve sociale verandering voor de toekomst.

Het digitale tijdperk en zijn enorme cohort van gepassioneerde en sociaal bewuste jonge werknemers geven nieuwe vorm aan traditionele werkplekculturen in veel verschillende sectoren. Getalenteerde professionals kijken nauwlettend naar het 'merk' van elke potentiële werkgever op de arbeidsmarkt voordat ze een weloverwogen overstap maken naar nieuwe werkgelegenheidskansen. Doorgaans kiezen ze daarbij voor moderne, digitaal ondersteunde, sociaal bewuste werkplekken die aansluiten bij hun verwachtingen, waarden en ambities.

Naar onze mening lijdt het geen twijfel dat de huidige lokale overheidsorganisaties er goed aan zullen doen om hun merk als 'voorkeurswerkgever' proactief te versterken om de huidige jacht om talent bij te houden. Om succesvol te kunnen zijn in een nieuw tijdperk van digitale, klantgerichte diensten en capaciteiten moet het huidige personeelsbestand worden omgeschoold. Ook moeten bekwame professionals worden geworven die snel kritieke nieuwe mogelijkheden kunnen leveren, zoals datawetenschappers en specialisten op het gebied van klantervaring.

Dit wordt steeds belangrijker in de huidige strijd om talent, nu veel geschoolde werknemers met pensioen gaan en dus de arbeidsmarkt verlaten, en te midden van beperkingen met betrekking tot de mobiliteit van middelen over de grenzen heen. Zowel nieuwe als geschoolde werknemers moeten volledig voorbereid zijn om samen te werken en te communiceren met opkomende technologieën, waaronder automatisering



Gersonaliseerde
overheidsdiensten voor
burgers en bedrijven

Ontwerp van
datagedreven
dienstverlening

Vertrouwen op
basis van een
digitale identiteit

'Achter de schermen'
burgers en bedrijven
voorop zetten

Organisatiecultuur
weerspiegelt de
waarden van opkomende
professionals

De weg naar een
duurzame toekomst
op lokaal niveau

De lokale overheid van
de toekomst vraagt om
een volledig verbonden
ecosysteem

KPMG Connected
Government voor
lokale overheden

en robotica, die worden ingezet om steeds meer gepersonaliseerde en naadloze klantervaringen te bieden.

Zoals duidelijk werd in het 2020 Global HR of the Future-rapport van KPMG waren de door ons ondervraagde HR-managers het erover eens dat het voorbereiden van hun personeel op automatisering en kunstmatige-intelligentiecapaciteiten de grootste uitdaging op de werkplek wordt.¹²

Helaas blijkt uit ons onderzoek ook dat overheidsorganisaties de behoefte aan geëvolueerde culturen die het leren, de ontwikkeling en nieuwe vaardigheden van werknemers bieden een lage prioriteit geven - ondanks het toenemende belang vanwege de steeds snellere veranderingen van vandaag. Forrester Consulting en KPMG vroegen de lokale overheden naar hun belangrijkste investeringsgebieden om de klantstrategie voor het komende jaar te ondersteunen. Een 'op elkaar afgestemd en zelfsturend personeelsbestand' scoorde daarbij als laatste van de acht keuzes.¹³

Het doel moet een cultuur van continue verbetering zijn waarin medewerkers snel kunnen falen, leren en zich ontwikkelen, waardoor hun rol en de organisatie meer waarde krijgen. Wij zijn van mening dat investeringen in de ontwikkeling van medewerkers cruciaal zijn om personeel aan te trekken en te behouden en om een cultuur van continu leren te creëren, waardoor medewerkers zich uiteindelijk kunnen concentreren op waardevollere, klantgerichte taken en diensten.

'Op kantoor' krijgt een geheel nieuwe betekenis

Waar een einde is gekomen aan de snelle opmars van COVID-19 keren sommige lokale overheidsorganisaties terug naar kantoren en

ontwikkelen herstelplannen waarmee ze hun manier van werken kunnen veranderen. De pandemie was een duidelijk signaal dat verandering nodig is, maar hoe organisaties na de pandemie flexibel en op afstand werken gaan inrichten, is mogelijk mede afhankelijk van hun werkgebied.

Sommige werkpraktijken die uit de pandemie zijn voortgekomen, met name virtuele vergaderingen, zullen waarschijnlijk worden behouden, aangezien lokale autoriteiten veel samenwerken met partnerorganisaties in zowel de publieke als de private sector, waar voorheen veel tijd besteed werd om van de ene naar de andere vergadering te reizen.

Daarnaast kan voor sommige klanten de mogelijkheid om virtuele vergaderingen te houden een meer praktische vorm van betrokkenheid blijken te zijn. COVID-19 heeft geleid tot een toenemend gebruik van samenwerkingstools en cloudgebaseerde applicaties. Samen met de capaciteit voor meer virtuele werkmodellen biedt dit lokale overheden de mogelijkheid om flexibeler om te gaan met hoe en waar veel van hun werknemers werken. Het biedt ook de kans om bestaande accommodaties om te bouwen tot 'drop in' kantoor- en samenwerkingsruimten.

Deze verandering in de manier van werken is niet beperkt gebleven tot gemeentebesturen. Ook gekozen functionarissen hebben zich moeten aanpassen aan meer digitaal ondersteunde en flexibele manieren van werken. COVID-19 heeft het online vergaderbeheer en de stroomlijning van raadsvergaderingen en commissies in zowel stedelijke als regionale gebieden veel meer gemeengoed gemaakt.

Nieuw gevoel van doelgerichtheid is essentieel

Lokale overheden zijn er om hun lokale gemeenschappen te ondersteunen en het is daarbij essentieel om een sterk gevoel van doelgerichtheid te laten zien dat aansluit bij moderne waarden. Het is vaak een motiverende factor, vooral voor jongere werknemers. Wij zijn van mening dat vooruitgang op dit gebied kan helpen bij het werven en behouden van jong talent, met name voor technologie- en datagerichte functies. Dit wordt nog versterkt als medewerkers dagelijks ervaren dat hun werk zinvol is.

In veel landen, waaronder Australië en het VK, moet de sector met andere sectoren concurreren op het gebied van beloning voor technologie- en dataspecialisten. Het is dan ook des te belangrijker om een goede basis te leggen om personeel te behouden, met onder meer hoogwaardige technologie en kantoren waar het prettig werken is. De mogelijkheid om flexibel te werken, of dat nu thuis is of op een satellietkantoor, kan de reistijd van en naar werk verkorten. Het kan ook banen toegankelijker maken voor mensen met zorgtaken. Medewerkers moeten ook de kans krijgen om hun loopbaan te ontwikkelen. De klantervaring is uiteraard van cruciaal belang, maar lokale overheden moeten ook nadenken over de ervaring van hun medewerkers.

In de I-strategie Rijk wordt het onderwerp personeel nadrukkelijk behandeld. Het investeren in i-vakmanschap enerzijds en anderzijds het zorgen voor vervanging van een deels vergrijsd personeelsbestand tegelijk met het schaarser worden van specifieke expertise vraagt een overheidsbrede aanpak, gericht op onder meer instroom, mobiliteit en kennisontwikkeling.

Gepersonaliseerde overheidsdiensten voor burgers en bedrijven

Ontwerp van datagedreven dienstverlening

Vertrouwen op basis van een digitale identiteit

'Achter de schermen' burgers en bedrijven voorop zetten

Organisatiecultuur weerspiegelt de waarden van opkomende professionals

De weg naar een duurzame toekomst op lokaal niveau

De lokale overheid van de toekomst vraagt om een volledig verbonden ecosysteem

KPMG Connected Government voor lokale overheden

Meer in het algemeen heeft COVID-19 gemeenten ertoe aangezet om nieuwe manieren van werken over te nemen die al door andere sectoren worden gebruikt. Een cultuur en mentaliteit van flexibiliteit, verbetering en doelgerichtheid zou betekenen dat we afstappen van het hiërarchische organisatiemodel dat traditioneel door lokale overheden wordt gebruikt, ten gunste van flexibele besluitvorming en manieren van samenwerken. Hierdoor kan het personeel een meer datagedreven aanpak hanteren en zullen zij zich meer op hun gemak voelen bij frequente veranderingen.

Flexibele werkomgevingen creëren

Eén manier waarop lokale overheden loopbaanontwikkeling mogelijk kunnen maken en flexibiliteit kunnen vergroten, is door functies flexibeler te maken. Tijdens de pandemie gebeurde dit al wel, zoals bibliothecarissen die kwetsbare burgers bellen om te controleren hoe het met ze gaat, maar het is ongebruikelijk in een sector die vaak rigide voorwaarden, verantwoordelijkheden en rapportagelijnen heeft.

Leidinggevenden moeten duidelijk maken dat het ieders taak is om de organisatie te helpen de gewenste resultaten te bereiken. Teams moeten flexibiliteit tonen in het ondersteunen van elkaar als dat nodig is om klanten van dienst te zijn.

Hieraan gekoppeld is de typisch voorzichtige benadering van de overheidssector, die passend is bij werkzaamheden waarbij kwetsbare personen worden beschermd, maar innovatie en flexibiliteit kan ontmoedigen. Individuele medewerkers kunnen echter een belangrijke en waardevolle hulpbron zijn in teams en processen, zoals besproken in [*Ontwerp van datagedreven dienstverlening*](#).

De bredere beroepsbevolking inzetten

In veel landen heeft COVID-19 gezorgd voor een toename van de burgerzin, waarbij meer mensen bereid bleken om vrijwilligerswerk te doen voor hun gemeenschap. Lokale overheden zijn daarvoor een voor de hand liggend kanaal. De sector moet echter professioneel toezicht houden en ervoor zorgen dat het werk goed en veilig wordt uitgevoerd, met net genoeg controle om mensen niet af te schrikken.

Degenen die leiding geven aan vrijwilligers, moeten rekening houden met consistentie en verantwoordelijkheid - als een vrijwilliger stopt met het uitvoeren van een taak of het slecht doet, kan het zijn dat de lokale overheid de schuld krijgt of aansprakelijk is. Werving, toezicht, behoud en prestatiebesturing van vrijwilligers moet hetzelfde zijn als voor het reguliere personeel.

Gekozen functionarissen zijn een essentieel onderdeel van lokale overheidsorganisaties, waardoor zij democratische legitimiteit krijgen, maar maken tegelijkertijd ook deel uit van het personeelsbestand. Zoals eerder vermeld, hebben raadsleden steeds meer voordeel van de technologieën die worden gebruikt door betaalde medewerkers, met name virtuele vergaderingen. Streaming en deelname op afstand aan openbare evenementen hebben tijdens de pandemie bijgedragen aan een bredere participatie in de democratie en kunnen dat blijven doen, waar vooral mensen met zorgtaken van profiteren omdat de noodzaak om te reizen wordt weggenomen. Raadsleden moeten ook toegang krijgen tot technologie voor gegevensanalyse, zoals dashboards, om hen te helpen doeltreffender toezicht te houden op prestaties en besluitvorming.



Belangrijkste punten

- Het gevoel van doelgerichtheid van een lokale overheidsorganisatie als werkgever kan een belangrijke onderscheidende factor zijn bij werving en behoud van talent, met name jongere mensen die op zoek zijn naar een moderne digitale werkplekcultuur en bepaalde verwachtingen hebben van de arbeidsomstandigheden.
- Lokale autoriteiten zullen ook bestaand personeel moeten ondersteunen en omscholen voor het digitale tijdperk, inclusief de omgang met opkomende automatiseringstechnologieën.
- Werknemerservaring en branding zijn belangrijk en kunnen ook een onderscheidende factor zijn die mensen aantrekt om naar een bepaalde gemeenschap te verhuizen.
- Vrijwilligers en gekozen functionarissen moeten op dezelfde manier worden ondersteund als werknemers - ze maken allemaal deel uit van het personeelsbestand van de lokale overheid.

Gepersonaliseerde overheidsdiensten voor burgers en bedrijven

Ontwerp van datagedreven dienstverlening

Vertrouwen op basis van een digitale identiteit

'Achter de schermen' burgers en bedrijven voorop zetten

Organisatiecultuur weerspiegelt de waarden van opkomende professionals

De weg naar een duurzame toekomst op lokaal niveau

De lokale overheid van de toekomst vraagt om een volledig verbonden ecosysteem

KPMG Connected Government voor lokale overheden

Op elkaar afgestemd en zelfsturend personeelsbestand

De meeste organisaties hebben een personeelsstrategie waarvan ze vinden dat deze goed werkt in het licht van de organisatiestrategie en als basis voor individuele en teamdoelen. Maar die strategie kan pas succesvol zijn als overheden hun personeel van bovenaf beter op elkaar afstemmen en zelfsturend maken, te beginnen met leiderschap en cultuur die samenwerking, diversiteit, adaptieve manieren van werken en het aantrekken en behouden van toptalent bevorderen.

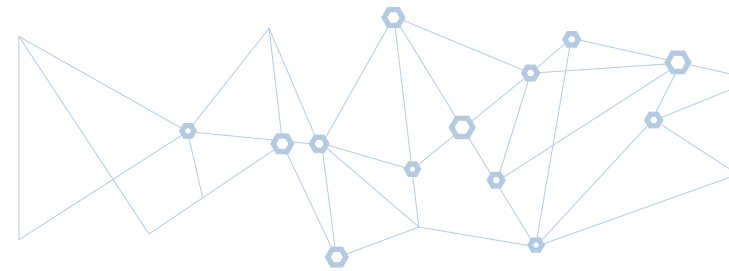
“Beoordeel uw organisatie op haar vermogen om de volgende doelstellingen te behalen die betrekking hebben op een op elkaar afgestemd en zelfsturend personeelsbestand.”

De volgende afbeelding illustreert de voortgang die door sommige organisaties wordt gemeld bij het creëren van een afgestemd en zelfsturend personeelsbestand dat klaar is voor toekomstig succes:



In een landelijk gebied is het moeilijk om het juiste personeel met de juiste vaardigheden te vinden. Maar dankzij COVID-19 en flexibelere werkregelingen en thuiswerken kunnen we nu ook een aantal mensen inzetten die anders niet bereid zou zijn geweest hier naartoe te komen. Ook onze kansen op dit gebied zijn verbeterd, dus zo erg is het allemaal niet, maar lastig is het wel.”

General Manager, landelijke gemeente, Australië



Basis: 167 professionals die zich bezighouden met besluitvorming over klantstrategie bij lokale overheden
Bron: Onderzoek uitgevoerd door Forrester Consulting in opdracht van KPMG, november 2020

Gersonaliseerde overheidsdiensten voor burgers en bedrijven

Ontwerp van datagedreven dienstverlening

Vertrouwen op basis van een digitale identiteit

'Achter de schermen' burgers en bedrijven voorop zetten

Organisatiecultuur weerspiegelt de waarden van opkomende professionals

De weg naar een duurzame toekomst op lokaal niveau

De lokale overheid van de toekomst vraagt om een volledig verbonden ecosysteem

KPMG Connected Government voor lokale overheden

De weg naar een duurzame toekomst op lokaal niveau

De reis omvat innovatieve maatschappelijke en bestuurlijke initiatieven

Gepersonaliseerde overheidsdiensten voor burgers en bedrijven

Ontwerp van datagedreven dienstverlening

Vertrouwen op basis van een digitale identiteit

'Achter de schermen' burgers en bedrijven voorop zetten

Organisatiecultuur weerspiegelt de waarden van opkomende professionals

De weg naar een duurzame toekomst op lokaal niveau

De lokale overheid van de toekomst vraagt om een volledig verbonden ecosysteem

KPMG Connected Government voor lokale overheden

Door een groeiend publiek bewustzijn en groeiende verwachtingen komen kwesties en initiatieven op het gebied van duurzaamheid steeds hoger op de agenda te staan. Lokale overheden spelen een cruciale rol bij het stimuleren van vooruitgang op het gebied van duurzaamheidsdoelstellingen.

In veel opzichten heeft de lokale overheid een voortrekkersrol gespeeld op het gebied van sociale en bestuurlijke ontwikkelingen en veranderingen aangestuurd met innovatieve initiatieven. Dit is deels gebaseerd op het feit dat de parameters en vereisten van hun maatschappelijke en bestuurlijke rollen doorgaans in de wet zijn verankerd.

Maar in het licht van veranderende publieke waarden en een groeiend bewustzijn - en activisme - over milieukwesties, zullen lokale autoriteiten met een breder spectrum aan groene initiatieven moeten komen. Burgers willen dat hun lokale overheid het voortouw neemt bij het verwezenlijken van duurzaamheidsdoelstellingen en lokale overheden bevinden zich daarvoor in een perfecte positie.

Toekomstgerichte overheden zijn zich er wel van bewust dat actie, resultaten en vooruitgang op milieugebied deel moeten uitmaken van de klantervaring van al hun stakeholders. Zakelijk leiders die deelnamen aan de 2021 CEO Outlook Pulse Survey van KPMG noemden bijvoorbeeld milieuen klimaatveranderingsrisico's als een belangrijke bedreiging voor zakelijke groei in de komende drie jaar.¹⁴

Lokale overheidsorganisaties hebben natuurlijk actief duurzaamheidsdoelstellingen nagestreefd en zich ingespannen om te voldoen aan de voorschriften die zijn uitgevaardigd door hun verschillende regionale, centrale of federale overheden. Daarbij gaat het dan bijvoorbeeld om de behoefte aan meer verantwoord energieverbruik, efficiënt afvalbeheer, moderne

verkeersinfrastructuur en 'schone' zakelijke praktijken.

Maar nu is het tijd dat lokale overheidsorganisaties hun blik verruimen en aanzienlijke winst behalen op alle gebieden die onmisbaar zijn voor duurzaamheid. Ze moeten ook aandacht besteden aan beheersing van de impact van bevolkingsgroei, het stimuleren van stadsplanning voor een nieuw tijdperk, het ondersteunen van ecologische diversiteit en het beheersen van de gevolgen van klimaatverandering, zoals overstromingen, branden, stijgende zeespiegels, natuurrampen en hun groeiende bedreiging voor hun klanten en activa. Daarbij is het essentieel om de capaciteiten, middelen, diensten en belanghebbenden van de overheid in de hele organisatie op elkaar af te stemmen via een volledig verbonden, end-to-end-ecosysteem dat nauwkeurig de behoeften, reacties, prestaties en resultaten van de klant volgt.

Als onderdeel van de inspanningen van Saoedi-Arabië om de milieubescherming te versterken en de algemene leefbaarheid in steden te verbeteren, lanceerde de hoofdstad het Green Riyadh-project. In het kader van dit megaproject, met een totale investering van 11 miljard dollar in de komende 10 jaar, worden 7,5 miljoen bomen geplant en meer dan 3.300 nieuwe parken en tuinen ontwikkeld. Hierdoor verbetert de luchtkwaliteit en wordt de gemiddelde omgevingstemperatuur verlaagd, terwijl de stad tegelijkertijd per hoofd van de bevolking meer groene ruimte krijgt. Met Green Riyadh wordt verder het behoud van natuurgebieden en biodiversiteit in de stad bevorderd en het bewustzijn onder de inwoners over duurzaamheid vergroot.

Innovatieve samenwerkingen met het bedrijfsleven stimuleren voortgang

Sommige lokale autoriteiten werken hier al aan, niet alleen gestimuleerd door de behoeften en verwachtingen van het publiek, maar ook door de

richtlijnen van de 17 Duurzame Ontwikkelingsdoelen zoals vastgelegd in de Agenda 2030 voor Duurzame Ontwikkeling van de VN. Deze doelen beschrijven ambities voor een duurzame toekomst en omvatten een reeks cruciale thema's, waaronder verbintenissen inzake klimaatverandering, arbeids- en werkpleknormen, sociale gelijkheid, industriële innovatie, infrastructuur, gezondheid en schone groei.

De Duurzame Ontwikkelingsdoelen van de VN bieden idealiter een maatstaf of ijkpunt voor inbedding van duurzaamheid in lokale agenda's. Daarnaast moeten zij het bewustzijn over hedendaagse milieukwesties vergroten en lokale actie stimuleren. Om daarin succesvol te kunnen zijn, is een meer strategische 'economische visie' van lokale autoriteiten nodig. Een visie die innovatieve en productieve nieuwe



Gersonaliseerde overheidsdiensten voor burgers en bedrijven

Ontwerp van datagedreven dienstverlening

Vertrouwen op basis van een digitale identiteit

'Achter de schermen' burgers en bedrijven voorop zetten

Organisatiecultuur weerspiegelt de waarden van opkomende professionals

De weg naar een duurzame toekomst op lokaal niveau

De lokale overheid van de toekomst vraagt om een volledig verbonden ecosysteem

KPMG Connected Government voor lokale overheden

partnerschappen omvat en samenwerking met de particuliere sector om de vereiste transitie met betrekking tot de Duurzame Ontwikkelingsdoelen en het wereldwijde doel van netto nul CO2-uitstoot in 2050 mogelijk te maken. Lokale leiders in de publieke en private sector zullen moeten samenwerken om vooruitgang te boeken bij wat duidelijk een gezamenlijke missie is.

De Duurzame Ontwikkelingsdoelen kunnen een waardevol overkoepelend kader bieden voor actie op een aantal niveaus. Lokale overheidsorganisaties zijn perfect geplaatst om een leidende rol te spelen bij het ontwerpen, implementeren en volgen van de voortgang van de Duurzame Ontwikkelingsdoelen en bijbehorende programma's. Dit houdt onder meer in dat het begrip 'sociale waarde' in de hele organisatie wordt verankerd, ook in het netwerk van partners in de toeleveringsketen, en hen proactief aanmoedigt om hun praktijken af te stemmen op de door de overheid gestelde waarden, missie en doelstellingen.

Bij sommige lokale instanties gaat dit nog een stapje verder. Zij worden door hogere overheidsniveaus verplicht om proactief de duurzaamheid binnen hun toeleveringsketens te vergroten. Zo is in het VK meer vooruitgang op het gebied van CO2-vermindering het doel van een nieuwe eis die de nationale overheid heeft gesteld. Leveranciers op alle overheidsniveaus moeten een koolstofreductieplan overleggen waarin zij bevestigen dat ze tegen 2050 netto nul bereiken en waarin ook hun milieubeheersmaatregelen worden beschreven. Dit zal ongetwijfeld doorwerken naar lokaal niveau naarmate leveranciers meer doen om hun milieuprestaties te verbeteren.

Ondertussen is het veelzeggend dat in het VK 230 lokale gemeenteraden - ongeveer 75 procent van de landelijke gemeenten - de klimaatnoodtoestand hebben uitgeroepen en actie ondernemen om hun

eigen koolstofemissies te verminderen, volgens de Local Government Association van het VK, die lokale raden in Engeland en Wales vertegenwoordigt als de 'nationale stem van de lokale overheid'.¹⁵ Ondertussen heeft de helft van de Britse gemeenteraden toegezegd om tegen 2030 of eerder, vóór de streefdatum van de VN in 2050, netto nul te bereiken.¹⁶

Wereldwijd worden vooruitstrevende nieuwe lokale initiatieven ontwikkeld, met name als reactie op de pandemie en de snel veranderende publieke behoeften. Veel gemeenten hebben innovatieve programma's geïmplementeerd om groener reizen te ondersteunen en aan te moedigen, waaronder de snelle aanleg van fietspaden, doelen voor autoluwe buurten en groenere normen voor nieuwbouw. In het VK heeft het COVID-19 Recovery Transport Plan van Essex County Council bijvoorbeeld doelen gesteld om de snelheidslimieten op overeengekomen locaties te verlagen, bestaande voetgangers- en fietsroutes te verbeteren en meer oplaadpunten voor elektrische voertuigen te installeren. Deze lokale overheidsorganisaties willen samenwerken met partners en lokale gemeenschappen om meer vooruitgang te boeken bij het bestrijden van de gevolgen van klimaatverandering in hun omgeving en uiteindelijk het leven van hun burgers te verbeteren.¹⁷

Uiteindelijk zal de vooruitgang van lokale overheidsorganisaties over het hele spectrum van milieu-, maatschappij- en governancekwesties, behoeften en klantverwachtingen van cruciaal belang zijn om hun gemeenschappen van dienst te zijn en toekomstige groei en welvaart mogelijk te maken. Het nastreven van een op resultaten gebaseerde benadering van strategieën en programmalevering - via een volledig verbonden en ontvankelijke onderneming - is een van de manieren om dit te bewerkstelligen.



Belangrijkste punten

- Lokale autoriteiten hebben de perfecte positie om echte vooruitgang te boeken op het gebied van milieu-initiatieven en -resultaten. Hoewel het aannemelijk is dat ze vooruitgang zullen blijven boeken op het gebied van maatschappelijke en bestuurlijke initiatieven, moeten overheden zich ook meer richten op milieuprogramma's die een verschil maken.
- Overheden en hun partners moeten zich richten op prestatiebeheer en dit nauw afstemmen op milieu-, maatschappij- en governance-initiatieven en -doelen.
- Echte vooruitgang boeken op de duurzame agenda is cruciaal.
- Lokale leiders moeten een progressieve industriële strategie opstellen die koolstofarm is.

Gersonaliseerde overheidsdiensten voor burgers en bedrijven

Ontwerp van datagedreven dienstverlening

Vertrouwen op basis van een digitale identiteit

'Achter de schermen' burgers en bedrijven voorop zetten

Organisatiecultuur weerspiegelt de waarden van opkomende professionals

De weg naar een duurzame toekomst op lokaal niveau

De lokale overheid van de toekomst vraagt om een volledig verbonden ecosysteem

KPMG Connected Government voor lokale overheden

De lokale overheid van de toekomst vraagt om een volledig verbonden ecosysteem



Gepersonaliseerde overheidsdiensten voor burgers en bedrijven

Ontwerp van datagedreven dienstverlening

Vertrouwen op basis van een digitale identiteit

'Achter de schermen' burgers en bedrijven voorop zetten

Organisatiecultuur weerspiegelt de waarden van opkomende professionals

De weg naar een duurzame toekomst op lokaal niveau

De lokale overheid van de toekomst vraagt om een volledig verbonden ecosysteem

KPMG Connected Government voor lokale overheden



De klanten van vandaag zijn beter geïnformeerd en veeleisender dan we gewend waren. Economische markten zijn instabiel - met aanhoudende verstoringen en nieuwe uitdagingen voor de bestaande orde. Duurzame groei in een digitale wereld hangt af van een nieuwe orde van klantgerichtheid, waarin processen voor alle functies op elkaar zijn ingesteld, en technologie, talent en externe partners op elkaar zijn afgestemd om klanten efficiënt van dienst te kunnen zijn.

De toekomst gaat over het doorbreken van silo's en het smeden van nieuwe verbindingen tussen mensen, processen en technologieën. Traditionele scheidslijnen tussen front-, middle- en backoffices vallen weg. Toekomstgerichte organisaties komen met nieuwe bedrijfsmodellen waarin elk onderdeel van de organisatie, van begin tot eind, naadloos samenwerkt om het grote geheel waar te maken. Dit vindt plaats binnen de eigen organisatie én daarbuiten in ketens en ecosystemen.

Het KPMG Connected Government-model voor lokale overheidsorganisaties omvat een robuuste toolkit om veranderingsinitiatieven van de overheid te ondersteunen en te versnellen. We hebben het samen met lokale leiders gebruikt om wereldwijd een succesvolle digitale transformatie te realiseren. Het model richt zich strategisch op de belangrijkste zakelijke drijfveren, met name op de volgende kerngebieden en -vereisten:

De klantervaring: De behoeften en voorkeuren van klanten moeten worden begrepen en gebruikt als basis voor het ontwerp van het onderliggende dienstverleningsmodel.

Dienstverlening: Klantgericht serviceontwerp moet innovatief en naadloos zijn ingebed in het gehele klantraject binnen organisaties en organisatie-overstijgend in ketens en netwerken.

Het KPMG Connected Government-model voor lokale overheden richt zich ook op factoren waarmee de backoffice zich kan verbeteren:

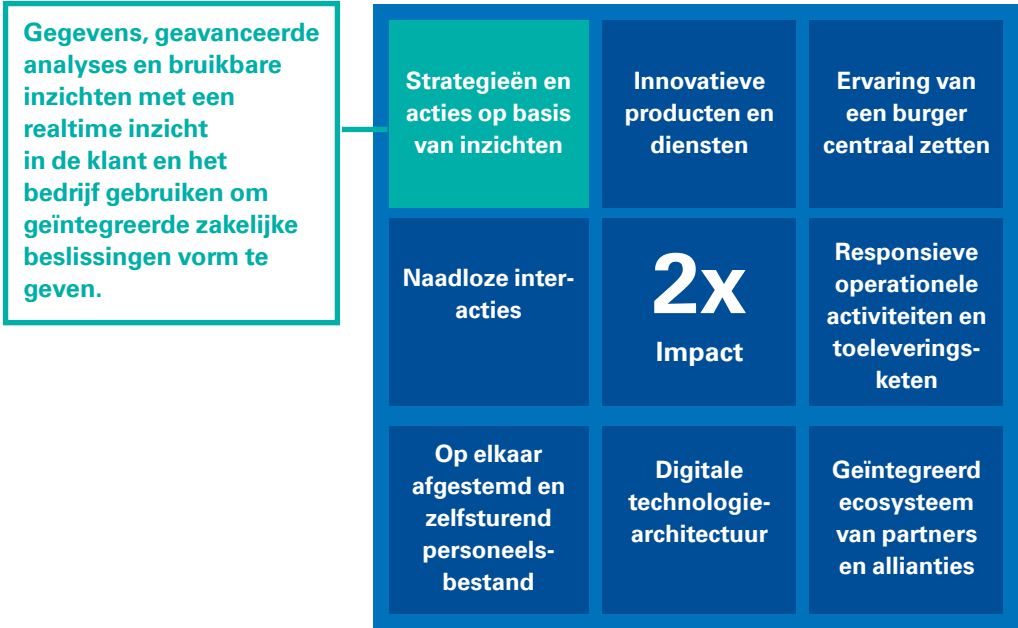
Faciliterende processen en functies: Ervoor zorgen dat de faciliterende processen en organisatorische functies een naadloze klantervaring kunnen ondersteunen en betere praktijken mogelijk maken.

De benodigde IT-mogelijkheden en data-architectuur: Investeren in technologie die doet waar zij voor is ontworpen. Dit is nodig om de levering van klantenservice en de efficiëntie van de organisatie te ondersteunen.

Ondertussen, zoals de onderstaande afbeelding laat zien, helpt KPMG met het beproefde KPMG Connected Government-model ook om innovatieve nieuwe niveaus van klantgerichte mogelijkheden en diensten te ontsluiten.

Onderzoek van Forrester Consulting in opdracht van KPMG laat zien dat organisaties die investeren in

Acht kerncapaciteiten van een verbonden organisatie



*Basis: 1299 professionals betrokken bij klantgerichte strategiebeslissingen. Bron: Onderzoek uitgevoerd door Forrester Consulting in opdracht van KPMG, elk jaar sinds 2018.

Het onderzoek wordt uitgevoerd op branche-specifieke basis. Elke capaciteit wordt mogelijk gemaakt door vijf capaciteiten van niveau twee. Over elk daarvan worden voortgangsverklaringen verzameld als gekwantificeerde bewijsbasis

- Gersonaliseerde overheidsdiensten voor burgers en bedrijven
- Ontwerp van datagedreven dienstverlening
- Vertrouwen op basis van een digitale identiteit
- 'Achter de schermen' burgers en bedrijven voorop zetten
- Organisatiecultuur weerspiegelt de waarden van opkomende professionals
- De weg naar een duurzame toekomst op lokaal niveau
- De lokale overheid van de toekomst vraagt om een volledig verbonden ecosysteem
- KPMG Connected Government voor lokale overheden

alle acht kerncapaciteiten van het KPMG Connected Government-model meer dan twee keer zoveel kans hebben om klantervaringen te leveren die de verwachtingen overtreffen, met succes een of meer klantgerichte doelstellingen uit te voeren en een rendement te behalen op investering voor een of meer metrieken.¹⁸ Elk van deze mogelijkheden kan helpen verbetering te realiseren - en wanneer ze worden gecombineerd, wordt de impact van transformatie versterkt.

Tegelijkertijd blijkt uit onderzoek van Forrester Consulting in opdracht van KPMG ook dat de investeringsprioriteiten van de meeste afdelingen beter op elkaar moeten worden afgestemd. De gebieden waarop ze zich richten of waarin ze willen investeren, zijn niet de gebieden die het beste voldoen aan de doelstellingen van klantgerichte diensten. De drie capaciteiten die het belangrijkst zijn voor een hoge mate van klantgerichtheid — *responsieve bedrijfsvoering*, *innovatieve diensten* en *een op elkaar afgestemd en zelfsturend personeelsbestand* — behoren niet tot de drie capaciteiten waarin de meeste organisaties van plan zijn aanzienlijke investeringen te doen. Sterker nog, een op elkaar afgestemd en zelfsturend personeelsbestand is zelfs de capaciteit waarin de minste organisaties van plan zijn te investeren. Als gevolg hiervan zullen veel afdelingen de schaarse middelen waarschijnlijk niet concentreren op de plaats waar ze het grootste effect hebben op klantgerichtheid.¹⁹

Door vijf lenzen kijken

Wij zijn van mening dat overheden door vijf lenzen moeten kijken bij het overwegen van toekomstig succes in een organisatiebrede transformatie. Goed presterende lokale overheidsorganisaties herkennen de noodzaak om:

- 1 Burgers te verbinden aan nieuwe kansen en interacties
- 2 Medewerkers te verbinden en in staat te stellen om de klantgerichte ervaring te leveren
- 3 Front-, middle- en backoffices te verbinden om de klantgerichte agenda uit te voeren
- 4 Ecosystemen van partners te verbinden om gezamenlijk beloftes aan klanten na te komen
- 5 Te verbinden met marktdynamiek en digitale signalen

Door volledige, organisatiebrede operaties in één zichtlijn te brengen, kan een uniek beeld worden gecreëerd van de verschillende reizen die belanghebbenden in verschillende overheidsfuncties nodig hebben.



Gersonaliseerde
overheidsdiensten voor
burgers en bedrijven

Ontwerp van
datagedreven
dienstverlening

Vertrouwen op
basis van een
digitale identiteit

'Achter de schermen'
burgers en bedrijven
voorop zetten

Organisatiecultuur
weerspiegelt de
waarden van opkomende
professionals

De weg naar een
duurzame toekomst
op lokaal niveau

De lokale overheid
van de toekomst
vraagt om een
volledig verbonden
ecosysteem

KPMG Connected
Government voor
lokale overheden

Wereldwijde voorbeelden van de acht kerncapaciteiten van een verbonden onderneming en digitale innovatie in de publieke sector

Capaciteit	Definitie	Mondiale innovator
Op elkaar afgestemd en zelfsturend personeelsbestand 	Het vermogen om een klantgerichte organisatie en cultuur op te bouwen die mensen inspireert om klantresultaten te behalen.	Inwoners van de London Borough of Barking and Dagenham hebben gemakkelijker toegang tot meerdere gemeentelijke diensten nadat lokale leiders daar 17 afzonderlijke overheidsteams hebben samengevoegd tot één team voor gemeenschapszaken, met gedeelde toegang tot gegevens van burgers. Dit initiatief voor personeelsafstemming heeft de lat voor de service-efficiëntie en klantgerichte capaciteiten van de gemeente hoger gelegd.
Ervaringsgerichtheid door ontwerp 	Het vermogen om naadloze ervaringen voor klanten, medewerkers en partners te ontwerpen, de waardeproposities van de klant te ondersteunen en zakelijke doelstellingen te behalen.	Op de burger gerichte applicaties zoals Amana 940 zijn ook voorbeelden van platforms die de burger centraal stellen en waarde creëren. Amana 940 is ontwikkeld door het Ministerie van Gemeenten, Plattelandszaken en Huisvesting (MOMRAH) van Saoedi-Arabië en biedt burgers de mogelijkheid om overtredingen met betrekking tot gemeentelijke diensten in buurten en op wegen rond het koninkrijk te melden via een klik-en-stuursysteem, d.w.z. ze kunnen een foto maken van het incident en deze via de app versturen. Het incident wordt vervolgens overgedragen aan de MOMRAH om de nodige actie te ondernemen.
Naadloze interacties en transacties 	Het vermogen om op het gebied van beleid, diensten en communicatiekanalen te communiceren en transacties uit te voeren met klanten, partners en belanghebbenden en meetbare resultaten te behalen.	De stad Port Phillip in Victoria, Australië, had een pijnpunt: licentie- en vergunningsformulieren. Sommige van deze formulieren besloegen meerdere pagina's en moesten persoonlijk worden ingediend en/of omvatten meerdere ondersteunende formulieren. De gemeente voerde met behulp van een reeks principes opgebouwd rond waarde-uitwisseling, unieke activa en partnerschappen, en fysieke, persoonlijke en digitale touchpoints en gegevens een aantal multifunctionele, collaboratieve ontwerpsprints uit (met dwarsdoorsneden van inhoudelijk deskundigen van de gemeente, en strategisch ontwerp en schrijfteams). Op basis hiervan werden de eerste ontwerpen gemaakt die vervolgens werden getest en gevalideerd met klanten. Dit verbeterde de klantervaring, verminderde het aantal wettelijk verplichte velden en zorgde voor een meer gestroomlijnd en intuïtief invoersysteem.
Responsieve operationele activiteiten en toeleveringsketen 	Het vermogen om de onderneming efficiënt en wendbaar te runnen om de klantbelofte op een efficiënte en effectieve manier na te komen.	Vanwege pandemiegerelateerde verstoringen van medische toeleveringsketens en tijdlijnen voor de distributie van vaccins aan burgers bestaat er dringend behoefte aan coronavaccins. In dit kader stelt de Indiase regering haar innovatieve CoWIN open-source vaccinatieplatform beschikbaar voor landen over de hele wereld. De software van het online platform kan naar behoefte worden aangepast om lokale vaccinatiecampagnes te versnellen en te ondersteunen. Ook kan de lokale vaccinatiegraad worden gevolgd en wordt verspilling geminimaliseerd. Dankzij de flexibele inzetbaarheid van CoWIN kunnen lokale overheidsorganisaties hun responstijden en efficiëntie tijdens de gezondheids crisis verbeteren.

Gersonaliseerde overheidsdiensten voor burgers en bedrijven

Ontwerp van datagedreven dienstverlening

Vertrouwen op basis van een digitale identiteit

'Achter de schermen' burgers en bedrijven voorop zetten

Organisatiecultuur weerspiegelt de waarden van opkomende professionals

De weg naar een duurzame toekomst op lokaal niveau

De lokale overheid van de toekomst vraagt om een volledig verbonden ecosysteem

KPMG Connected Government voor lokale overheden

Capaciteit

Definitie

Mondiale innovator

Strategieën en acties op basis van inzichten



Het vermogen om gegevens, geavanceerde analyses en bruikbare inzichten met een realtime inzicht in de klant en het bedrijf te gebruiken om geïntegreerde zakelijke beslissingen te nemen.

De City Competitiveness Index, ontwikkeld door KPMG in Canada, maakt gebruik van multidimensionale analyse van 55 gegevensbronnen en meer dan 300 metrieken om diepgaande inzichten te bieden over wat de beste stad is om een bedrijf te vestigen. Deze inzichten worden gegenereerd op basis van diverse factoren, waaronder bedrijfskosten en milieu, kosten van levensonderhoud en kwaliteit van leven. Het scala aan factoren is afgestemd op de verschillende vereisten voor elk bedrijf. Deze datagedreven aanpak biedt investeerders diepgaande informatie over bedrijfskosten en locatie en geeft beleidsmakers een scherp inzicht in hoe toekomstige investeringen het beste kunnen worden aangewend.

Digitaal ingeschakelde technologiearchitectuur



Het vermogen om intelligente en flexibele diensten, technologieën en platforms te creëren, waardoor aan de klant veilige, schaalbare en kosteneffectieve oplossingen kunnen worden geboden.

In Duitsland heeft een innovatief partnerschap een lokale overheid, een particulier bedrijf en een voetbalclub samengebracht in een 'winnend' plan om een stadion met 50.000 zitplaatsen te moderniseren met digitale mogelijkheden afgestemd op lokale Smart City-ontwikkelingen. Het 'Smart Stadion' biedt digitale mogelijkheden met betrekking tot onder meer energiebeheer, milieuvriendelijke groene praktijken, bezoekersmobiliteit en -logistiek, en beveiligingsbeheer. Het stadionbeheer tijdens sportevenementen wordt door digitale technologie aanzienlijk verbeterd. Tussen evenementen door wordt deze technologie gebruikt om mogelijke toekomstige ontwikkelingen te testen.

Innovatieve diensten



Het vermogen om overtuigend en innovatief beleid en diensten te ontwikkelen om resultaten te leveren en een positieve klantervaring te bieden.

KPMG in Noorwegen, KPMG in Canada en United Cities hebben een nieuw partnerschap en programma opgezet, Step Up Now. Hiermee worden steden en lokale overheidsorganisaties beoordeeld op hun prestaties bij het behalen van netto-nuldoelen en SDG's. United Cities heeft een methodologie ontwikkeld om de prestaties van steden en lokale overheden te beoordelen, gebaseerd op meer dan 200 KPI's die zijn goedgekeurd door de Verenigde Naties. Door de prestaties op netto-nuldoelen en SDG's te analyseren, kunnen ambtenaren middelen afstemmen op strategische prioriteiten, communiceren met het publiek, en partners uit de particuliere sector betrekken bij het bereiken van vastgestelde doelen.

Geïntegreerd ecosysteem van partners en allianties



Het vermogen om partners te betrekken, te integreren en te beheren om de snelheid te verhogen, kosten te verlagen, risico's te verkleinen en hiaten in de capaciteit te dichten om klantresultaten te leveren.

De stad Lafayette, Louisiana, implementeert digitale technologie om traditionele silo's en afdelingsbarrières te vervangen door naadloze verbindingen en snelle processen en zo verbonden openbare dienstverlening naar een nieuw niveau te tillen. Het doel is om de stad 'vooruit te helpen met nieuwe manieren van samenwerken'. Het Smart City-programma van Lafayette heeft geleid tot de invoering van een 311-portal om serviceverzoeken van burgers aan te moedigen en te beheren, een verkeersmonitoringsysteem om chauffeurs te informeren en de drukte op overbelaste wegen te verlichten, en een blockchain-applicatie die onderhouds- en veiligheidsdiensten voor het wagenpark van de stad beheert. Met het holistische innovatieprogramma van Lafayette worden krachtige nieuwe verbindingen gelegd om de klantbetrokkenheid en -tevredenheid te vergroten en tegelijkertijd de operationele kosten te verlagen.

Gersonaliseerde overheidsdiensten voor burgers en bedrijven

Ontwerp van datagedreven dienstverlening

Vertrouwen op basis van een digitale identiteit

'Achter de schermen' burgers en bedrijven voorop zetten

Organisatiecultuur weerspiegelt de waarden van opkomende professionals

De weg naar een duurzame toekomst op lokaal niveau

De lokale overheid van de toekomst vraagt om een volledig verbonden ecosysteem

KPMG Connected Government voor lokale overheden

KPMG Connected Government voor lokale overheden

**Een blauwdruk voor digitale
transformatie in de publieke sector**

Gepersonaliseerde
overheidsdiensten voor
burgers en bedrijven

Ontwerp van
datagedreven
dienstverlening

Vertrouwen op
basis van een
digitale identiteit

'Achter de
schermen' burgers
en bedrijven voorop
zetten

Organisatiecultuur
weerspiegelt de
waarden van opkomende
professionals

De weg naar een
duurzame toekomst
op lokaal niveau

De lokale overheid
van de toekomst
vraagt om een
volledig verbonden
ecosysteem

**KPMG Connected
Government voor
lokale overheden**

Het KPMG Connected Government-model voor lokale overheden is ontworpen om op strategisch niveau een rijke discussie mogelijk te maken over een organisatie en het netwerk en/of de keten waar de organisatie deel van uitmaakt.

In onze visie is deze stap cruciaal in de digitale transformatie van de lokale overheid en de netwerken waarbinnen de lokale overheid actief is. Daarvoor vormen (gemeenschaps)platformen het middel om de dienstverlening aan burgers en bedrijven verder te optimaliseren inclusief de verbindingen tussen overheden en tussen burgers en bedrijven onderling.

Dit biedt een goed uitgangspunt voor digitale betrokkenheid door:

- focus op pijnpunten in het huidige proces;
- opstellen van een gewenst bedrijfsmodel;
- afstellen van het model op specifieke en unieke behoeften van de organisatie;
- eenvoudigere en snellere transformatie van organisaties voor de digitale toekomst.

Het model biedt lokale overheidsorganisaties idealiter het potentieel om een grote sprong te maken in de richting van transformatie, in plaats van stapsgewijze verandering. Hoe? Door volledige, organisatiebrede operaties in één zichtlijn te brengen om een uniek beeld te creëren van de verschillende reizen die alle belanghebbenden in verschillende overheidsfuncties nodig hebben.

Zo hebben lokale overheden een goede uitgangspositie om te bepalen waar maatregelen voor verandering moeten worden genomen en waar het rendement op investeringen kan worden verbeterd. KPMG Connected Government voor de lokale overheid helpt om delen van de organisatie samen te brengen tot een geïntegreerd geheel en de samenwerking

binnen ketens en netwerken te optimaliseren. Het besturingssysteem van de organisatie wordt geanalyseerd om traditionele functionele verticale lijnen, silo's en grenzen te doorbreken. We streven naar een andere kijk en betere begeleiding van investeringen in digitale innovatie en de doorvertaling naar de 'klantervaring'.

Toekomstgerichte lokale overheidsorganisaties zijn al bezig met het plannen en ontwerpen van diensten voor alle organisatieonderdelen, ter vervanging van de traditionele 'silo'-benadering die doorgaans afzonderlijke afdelingen en organisaties scheidt. Naar onze mening maakt een dergelijke verbonden organisatie een constructieve en organisatiebrede dialoog en besluitvorming mogelijk. Een dergelijke innovatie moet van bovenaf beginnen, door leiders die



zich het vereiste 'ondernemingsdenken' eigen maken.

Naar onze mening draait het in de toekomst dus om responsieve bedrijfsactiviteiten die door middel van innovatieve diensten naadloze interacties bieden. Wij geloven dat er na de pandemie geen weg terug is naar de oude manier van doen.

Het KPMG Connected Government-model voor lokale overheden biedt branchespecifieke inzichten en diagnostiek waarmee de digitale volwassenheid van een afdeling kan worden beoordeeld en vergeleken met industrie- en landstandaarden. Op de volgende pagina's zijn de onderdelen opgenomen die in het Connected Government-model voor lokale overheden worden besproken. Stap één omvat de diagnostische instrumenten op deze onderdelen.

Gersonaliseerde overheidsdiensten voor burgers en bedrijven

Ontwerp van datagedreven dienstverlening

Vertrouwen op basis van een digitale identiteit

'Achter de schermen' burgers en bedrijven voorop zetten

Organisatiecultuur weerspiegelt de waarden van opkomende professionals

De weg naar een duurzame toekomst op lokaal niveau

De lokale overheid van de toekomst vraagt om een volledig verbonden ecosysteem

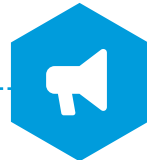
KPMG Connected Government voor lokale overheden

KPMG Connected Government voor lokale overheden belicht de volgende organisatieaspecten



Klanten

- Inwoners
- Bedrijven
- Bezoekers
- Niet-gouvernementele organisaties (NGO's)
- Gekozen politici
- Ambtenaren
- Ketenpartners



Kanalen

- Persoonlijk
- Sociale media
- Inclusieve dienstverlening: persoonlijk én digitaal
- Telefoon
- Post / E-mail
- (Gemeenschaps) platformen



Strategie

- Strategische ambitie
- Beleidsontwikkeling
- Budget- en bedrijfsplannen
- Prestatiemeting



Dienstverlening

- Klantcontact
- Werk en Inkomen
- Zorg en welzijn
- Onderwijs
- Economie
- Ruimte
- Wonen
- Milieu
- Recreatie
- Personeelsontwikkeling
- Kwaliteitsmanagement
- Advies aan gekozen leden
- Ondersteuning van andere overheidsniveaus
- Rapportage over beleid en prestaties



Data en analyse

- Technologie en architectuur
- Gegevensverzameling en -opslag
- Governance en naleving
- Basisregistraties en gegevensuitwisseling
- AI en algoritmes
- Analyse
- Visualisatie en inzichten



Ondersteunende zaken

- Technologie
- Facilitaire zaken

Is uw overheidsorganisatie klantgericht?
Doe de gratis diagnostische beoordeling



Gersonaliseerde
overheidsdiensten voor
burgers en bedrijven

Ontwerp van
datagedreven
dienstverlening

Vertrouwen op
basis van een
digitale identiteit

'Achter de schermen'
burgers en bedrijven
voorop zetten

Organisatiecultuur
weerspiegelt de
waarden van opkomende
professionals

De weg naar een
duurzame toekomst
op lokaal niveau

De lokale overheid van
de toekomst vraagt om
een volledig verbonden
ecosysteem

KPMG Connected
Government voor
lokale overheden

KPMG Connected Government voor lokale overheden



Primaire actoren

Burgers, bezoekers, bedrijven, personeel, raadsleden, ketenpartners



Secondaire actoren

Industrie/partners, journalisten/media



Interactie

- Self-serviceportal
- Personalisatie
- Omni-channel



Ecosystemen

- Inrichting ketens
- Gevensuitwisseling
- Processen en orkestratie



Capaciteiten

- Betrokkenheid van de gemeenschap
- Informatie-uitwisseling
- Datadiensten
- Mobiele diensten voor het in kaart brengen van ervaring van burgers
- Betalingsdiensten
- CRM
- Beoordeling
- Naleving en compliance
- Programma- en projectbeheer
- Vastgoed- en vermogensbeheer
- Mobiliteitsdiensten
- Wendbaar personeel
- Intelligente automatisering
- Alles-as-a-Service
- ERP



Frontoffice-praktijken

- Dienstverlening
- Klantcontact
- Klantreizen
- Planning en -coördinatie van dienstverlening
- Betalingsdiensten



Middleoffice-praktijken

- Kwaliteitsmanagement
- Generieke diensten
- Rapportage over beleid en prestaties
- Personeelsontwikkeling



Backoffice-praktijken (ondernemingsactiviteiten)

- Governance en prestatie management
- Klantervaring
- Financiën
- HRM
- Communicatie
- Inkoop- en contractbeheer
- Naleving en compliance
- Privacybescherming en informatiebeveiliging
- Programma-, project- en portfoliomanagement
- IV voor IV
- Duurzaamheid
- Ethiek, gedrag en integriteit

Stakeholdermanagement

Geavanceerde gegevens, analyses en
inzichten

Katalysatoren voor verandering

Vooruitgang in digitale technologieën en processen

- Geavanceerde sensoren
- Augmented reality
- Artificial intelligence
- Robotica
- Cognitive computing
- Blockchain

Vooruitgang in datawetenschap

- Computerlinguïstiek
- Machine Learning
- Deep learning
- Advanced Analytics
- Quantum computing
- Pervasive modeling
- 3D-modellering
- Drone-technologie
- Convergentie hyperconnectiviteit
- Digital twinning/modellering

Gepersonaliseerde
overheidsdiensten voor
burgers en bedrijven

Ontwerp van
datagedreven
dienstverlening

Vertrouwen op
basis van een
digitale identiteit

'Achter de schermen'
burgers en bedrijven
voorop zetten

Organisatiecultuur
weerspiegelt de
waarden van opkomende
professionals

De weg naar een
duurzame toekomst
op lokaal niveau

De lokale overheid van
de toekomst vraagt om
een volledig verbonden
ecosysteem

KPMG Connected
Government voor
lokale overheden

Waarom KPMG?

Bij het uitvoeren van strategische, holistische, end-to-end digitale transformatie moeten de lokale overheidsorganisaties begrijpen hoe veranderingen hun gemeenschappen kunnen beïnvloeden, naast de zich ontwikkelende processen en technologieën. In de transformatie die zich nu ontvouwt, gaat het om het doorbreken van traditionele structuren en om volledige verbondenheid binnen organisaties en gemeenschappen. Bij alles wat moderne overheidsorganisaties doen, moet de burger centraal worden gesteld. De overheids- en publieke sector-professionals van KPMG gebruiken de acht kerncapaciteiten van een verbonden onderneming om toekomstgerichte lokale overheidsorganisaties te helpen en te ondersteunen op hun weg naar verbonden, datagedreven organisaties met een focus op gepersonaliseerde, klantgerichte service waarbij de burger centraal staat.

KPMG-professionals weten ook hoe overheden werken, omdat veel van hen leidende functies hebben gehad in de publieke sector en zij hun praktijkervaring combineren met wereldwijde inzichten. Onze diepgaande kennis van de overheidssector geeft ons inzicht in trends en toekomstige uitdagingen - of het nu gaat om pijnpunten, kansen of innovaties.

We kunnen beoordelen waar uw organisatie scoort op elk van de acht kerncapaciteiten van een verbonden overheid in vergelijking met toonaangevende benchmarks. Wij bieden u ook een duidelijke routekaart die uw organisatie kan helpen op weg naar de toekomst. Om aan de slag te gaan en inzicht te krijgen in hoe uw organisatie meer verbonden kan worden, kunt u de [KPMG Connected Government Maturity Assessment Diagnostic](#) invullen of contact met ons opnemen.

Gepersonaliseerde
overheidsdiensten voor
burgers en bedrijven

Ontwerp van
datagedreven
dienstverlening

Vertrouwen op
basis van een
digitale identiteit

'Achter de
schermen' burgers
en bedrijven voorop
zetten

Organisatiecultuur
weerspiegelt de
waarden van opkomende
professionals

De weg naar een
duurzame toekomst
op lokaal niveau

De lokale overheid
van de toekomst
vraagt om een
volledig verbonden
ecosysteem

KPMG Connected
Government voor
lokale overheden

Neem contact met ons op

Met bijdragen van



Eric Wesselman
Head of KPMG Digital
KPMG Advisory
T: +31 6 15073957
E: wesselman.eric@kpmg.nl



Deborah Hofland
Partner Publieke Sector
KPMG Advisory
T: +31 6 53785293
E: hofland.deborah@kpmg.nl



Wijnand Heijnen
Senior Manager, Digital Enablement
KPMG Advisory
T: +31 6 52777520
E: heijnen.wijnand@kpmg.nl



Jill Roelofs
Senior Manager, Digital Enablement
KPMG Advisory
T: +31 6 81138985
E: roelofs.jill@kpmg.nl

Gepersonaliseerde
overheidsdiensten voor
burgers en bedrijven

Ontwerp van
datagedreven
dienstverlening

Vertrouwen op
basis van een
digitale identiteit

'Achter de
schermen' burgers
en bedrijven voorop
zetten

Organisatiecultuur
weerspiegelt de
waarden van opkomende
professionals

De weg naar een
duurzame toekomst
op lokaal niveau

De lokale overheid
van de toekomst
vraagt om een
volledig verbonden
ecosysteem

KPMG Connected
Government voor
lokale overheden

Referenties

1. Aarogya Setu: How Setu works: <https://www.aarogyasetu.gov.in/>
2. The Hindu: The CoWin platform made open source: PM Modi: <https://www.thehindu.com/news/national/cowin-platform-made-open-source-pm-modi/article35147651.ece>
3. BBC (2021): AI could answer Cardiff bin collection questions: <https://www.bbc.com/news/uk-wales-44781256>
4. Pew Research (2020): *Eight charts on internet use around the world as countries grapple with COVID-19* (punt 2 & 4): <https://www.pewresearch.org/fact-tank/2020/04/02/8-charts-on-internet-use-around-the-world-as-countries-grapple-with-covid-19/>.
5. The Indian Express (2020): Tamil Nadu government plans massive database to link every citizen to state departments: <https://www.newindianexpress.com/states/tamil-nadu/2020/aug/20/tamil-nadu-government-plans-massive-database-to-link-every-citizen-to-state-departments-2186148.html>
6. National e-Governance Division: UMANG: <https://negd.gov.in/umang>
7. e-Estonia, website van de Estlandse overheid (2020): <https://e-estonia.com/solutions/e-identity/id-card/>
8. KPMG Future of HR 2020: Key Insights: <https://home.kpmg/xx/en/home/insights/2019/11/future-of-hr-2020-key-insights.html>
9. GOV.UK (2020): *100% coverage, an increase in online users and award nominations for Tell Us Once*: <https://dwpdigital.blog.gov.uk/2020/07/17/100-coverage-an-increase-in-online-users-and-award-nominations-for-tell-us-once/>
10. KPMG 2021 CEO Outlook Pulse Survey (2021): No return to normal in the near-term: <https://home.kpmg/xx/en/home/insights/2021/03/ceo-outlook-pulse.html>
11. Pan-Canadian Trust Framework (2021): <https://diacc.ca/trust-framework/>
12. Onderzoek uitgevoerd door Forrester Consulting in opdracht van KPMG, november 2020
13. OneSource UK: <https://onesource.co.uk/>
14. Onderzoek uitgevoerd door Forrester Consulting in opdracht van KPMG, november 2020
15. Local Government Association, UK (2021): <https://www.local.gov.uk/topics/environment-and-waste/climate-change>
16. Local Government Association, UK (2021): <https://www.local.gov.uk/topics/environment-and-waste/climate-change>
17. LocalGov, UK (2021): <https://www.localgov.co.uk/Half-of-councils-aim-for-zero-carbon-20-years-ahead-of-schedule/51402>
18. Onderzoek uitgevoerd door Forrester Consulting in opdracht van KPMG, november 2020
19. Onderzoek uitgevoerd door Forrester Consulting in opdracht van KPMG, november 2020



Gepersonaliseerde overheidsdiensten voor burgers en bedrijven

Ontwerp van datagedreven dienstverlening

Vertrouwen op basis van een digitale identiteit

'Achter de schermen' burgers en bedrijven voorop zetten

Organisatiecultuur weerspiegelt de waarden van opkomende professionals

De weg naar een duurzame toekomst op lokaal niveau

De lokale overheid van de toekomst vraagt om een volledig verbonden ecosysteem

KPMG Connected Government voor lokale overheden

home.kpmg/socialmedia



De in dit document vervatte informatie is van algemene aard en is niet toegespitst op de specifieke omstandigheden van een bepaalde persoon of entiteit. Wij streven ernaar juiste en tijdige informatie te verstrekken. Wij kunnen echter geen garantie geven dat dergelijke informatie op de datum waarop zij wordt ontvangen nog juist is of in de toekomst blijft. Daarom adviseren wij u op grond van deze informatie geen beslissingen te nemen behoudens op grond van advies van deskundigen na een grondig onderzoek van de desbetreffende situatie.

© 2022 KPMG Advisory N.V., een naamloze vennootschap en lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Limited, een Engelse entiteit. Alle rechten voorbehouden. De naam KPMG en het logo zijn geregistreerde merken die onder licentie worden gebruikt door de zelfstandige ondernemingen die lid zijn van de wereldwijde KPMG organisatie.

Gersonaliseerde
overheidsdiensten voor
burgers en bedrijven

Ontwerp van
datagedreven
dienstverlening

Vertrouwen op
basis van een
digitale identiteit

'Achter de schermen'
burgers en bedrijven
voorop zetten

Organisatiecultuur
weerspiegelt de
waarden van opkomende
professionals

De weg naar een
duurzame toekomst
op lokaal niveau

De lokale overheid van
de toekomst vraagt om
een volledig verbonden
ecosysteem

KPMG Connected
Government voor
lokale overheden