

Complexe uitdagingen vragen om een verbonden overheid





Transities vragen om nieuwe manieren van organiseren

De grote transities in onze maatschappij en economie rondom energie, zorg, arbeidsmarkt, wonen, mobiliteit leiden tot organisatie-overstijgende opgaves. Organisaties moeten daarbij op grote schaal nauw met veel andere partijen samenwerken om samen bij te kunnen dragen aan nieuwe oplossingen die nodig zijn voor deze transities. 'Nauw samenwerken' betekent in een digitaal tijdperk diensten, processen en systemen op elkaar aan laten sluiten door veilige en betrouwbare uitwisseling van data.

Dit geldt zeker ook voor de overheid. De uitvoering van overheidsdiensten wordt steeds lastiger door toenemende complexiteit welke is georganiseerd in wet- en regelgeving, in processen, in de stapeling van beleid en in de IT-systemen zelf. Dat geldt niet alleen voor burgers, maar net zozeer voor ambtenaren zelf. Met als gevolg dat voor veel complexere dienstverlening men door de bomen het bos niet meer ziet, en het tegelijkertijd steeds moeilijker wordt om de grote transitie opgaven van onze tijd effectief aan te pakken.

Er zijn talloze domeinen te noemen waar dit noodzakelijk is. Neem verduurzaming van een huis of bedrijf. Er zijn allerlei regels en subsidies die gelden voor specifieke situaties. Nu nog betekent het dat mensen van loket naar loket worden gestuurd en onnodig veel moeite moet doen om geholpen te worden. Goed advies en hulp bij het afwegen van de opties is lastig; een gat waar veel bedrijven dankbaar een verdienmodel van maken. Of neem de gesubsidieerde rechts-bijstandsketen, waar veel verschillende partijen moeten samen werken om de burger bij te kunnen staan. Ook verblijfsvergunningstrajecten, schadeherstel van affaires zoals toeslagen en Groninger gas dossier zijn hier voorbeelden van.

Een verbonden overheid

Om dit op te lossen is wat ons betreft een nieuw perspectief en structuur nodig, waarbij burgers rondom een bepaalde opgave ('wicked problem') door alle betrokken overheidsorganisaties vanuit één gezamenlijk loket en gezamenlijk bedieningsmodel worden geholpen: een verbonden overheid.

Als de overheid dit goed doet, kan de druk op zowel de burger als de overheidsorganisatie zelf flink verlaagd worden. Makkelijkere en effectievere processen zorgen niet alleen voor goed bediende burgers, het vermindert ook het aantal mensen dat je individueel moet helpen omdat ze er niet uitkomen, en zorgt voor veel minder inefficiënte afstemmingen tussen partijen. Wat meer ruimte biedt voor maatwerk waar dat wél nodig is.

Dat klinkt wellicht logisch, maar vergt wel behoorlijk wat van de betrokken partijen. Zij zullen daarbij verder moeten denken dan klant-leverancier relaties of 'klassieke' samenwerkingsverbanden. Digitaal op grote schaal nauw kunnen samenwerken vereist het opzetten en versterken van ketens (ook wel ecosystemen of stelsels), waarin veel verschillende organisaties tot gedeelde doelstellingen, afspraken, standaarden en uiteindelijk data uitwisseling gaan komen.

Hoewel deze werkwijze nog bij te weinig opgaven gehanteerd wordt en als het al gebeurd over het algemeen de executiesnelheid aan kracht kan winnen, zijn er zeker wel voorbeelden in de praktijk waar dit al wel gebeurd. De aanpak rond het persoonlijk gebonden budget bijvoorbeeld. Vroeger moest je jaarlijks bij gemeentes, verzekeraars en scholen opnieuw aantonen dat je gehandicapte kind niet naar school kon. Dat kostte niet alleen onnodig veel werk, het was bovendien een behoorlijke belasting voor de ouders waarbij er weinig compassie werd getoond met de fikse zorgtaak die ze al hadden. Tegenwoordig is dat beter geregeld en hoeven ouders niet meer jaarlijks dat circus door. Een ander voorbeeld is het Omgevingsloket als onderdeel van de nieuwe Omgevingswet, waarvoor ook het Digitaal Stelsel Omgevingswet (DSO) is ingericht.

De vele vertragingen van de invoering hiervan laten echter wel zien dat dit soort trajecten allesbehalve eenvoudig zijn.

In kleine stappen naar betere digitale dienstverlening

Het Inlichtingenbureau (IB) en het Bureau Ketenautomatisering Werk & Inkomen (BKWI) coördineren samen de uitwisseling van gegevens binnen het stelsel rond de Wet Structuur Uitvoeringsorganisatie Werk en Inkomen (SUWI). Hierin werken diverse partijen samen zoals UWV, gemeenten en sociaal ontwikkel-bedrijven. De BKWI is zeg maar het knooppunt voor gegevens tussen al deze partijen. Hard nodig, want alleen daardoor kunnen uitkeringen worden uitbetaald aan de juiste mensen.

Er komen daarbij steeds meer opdrachten vanuit de SUWI, denk aan schulden (beslagvrije voet), schuld-hulpverlening of arbeidsbemiddeling. Het doel is om deze dienstverlening proactief te maken, maar daarbij staan op dit moment nog vaak wetten in de weg. De techniek is dus niet beperkend, maar de regels. Intussen wordt er veel gedaan om deze blokkades weg te nemen. Het idee is dat er op kleine schaal in scrumteams door IB en BKWI wordt gewerkt, waarbij aan de hand van user cases stapsgewijs de dienstverlening die er al is kan worden verbeterd. Het hogere doel: dat mensen bij het aanvragen van één regeling meteen zien waar ze nog meer voor in aanmerking komen.

Decentralisatie als aanjager

Van oudsher zijn onze overheidsdiensten verdeeld in silo's, waarbij gewerkt moest worden vanuit hun silo in plaats vanuit het perspectief op de gehele keten. Die scheiding is op bepaalde dossiers sterker geworden door de verregaande decentralisatie de afgelopen jaren. Jeugdzorg is een voorbeeld; iedere gemeente moest ineens individueel aan de slag met allerlei zaken. Van aanbestedingen en het inhuren van experts die beslissen wie waar recht op heeft tot afspraken maken met zorgverzekeraars.

Dat betekent in veel gevallen 'ieder voor zich', ook operationeel gezien. Er is geen centraal inzicht in plannings, dossiers worden niet gedeeld (of kunnen niet gedeeld worden) en er is weinig sprake van het delen van relevante data.

Leren van fouten

Het helpen realiseren van gezamenlijk ketens van waarde voor burgers over organisaties heen zou voor iedere overheidsorganisatie een speerpunt moeten zijn. De eerste stap die zij nu kunnen nemen: vervang intern het silo-denken voor opgegevericht denken met de bedoeling centraal (zie ook: [Werken vanuit de opgave](#) | [Ambtelijk vakmanschap](#) | [Grenzeloos Samenwerken](#)). Vervolgens is het zaak de dienstverlening samen met andere betrokken partijen zo te gaan organiseren dat die waarde stroom daadwerkelijk gerealiseerd kan worden. In onze ervaring moet dit op bestuurlijk, operationeel én op technisch niveau groeien bij de betrokken organisaties.

Dat vereist onderling vertrouwen en commitment, maar bovenal moed en lef van de initiërende partijen. Want één ding is duidelijk, een beter samenwerkende overheid die wil zorgen voor maximale dienstverlening kan nooit werken vanuit het principe dat er niets fout mag gaan.

De kern is juist dat er gezamenlijk geleerd wordt hoe het beter kan.

Hoe kunnen we helpen

Bij KPMG ondersteunen wij veel overheidsorganisaties en andere publieke en private partijen met de digitalisering van grootschalige samenwerkingen. Meestal gericht op het adresseren van grote transitie-opgaves, praktisch altijd met belangrijke rol voor data en technologie. Onze combinatie van expertise over sectoren, processen, data, technologie en relevante wet- en regelgeving stelt ons in staat aansprekende resultaten te behalen voor onze klanten.

Meer weten? Wij komen graag in gesprek.

Contact

Meer informatie?

Bent u benieuwd naar meer details of heeft u andere vragen? Wij gaan graag met u in gesprek. Neem contact op met een van onze experts.



Deborah Hofland

Partner

hofland.deborah@kpmg.nl

T +31 (0)70 338 24 21



Jochem Pasman

Director Digital Strategy

pasman.jochem@kpmg.nl

+31 (0)6 22 60 09 44



www.kpmg.nl



Alle verstrekte informatie in dit document is van algemene aard en is niet gericht op de omstandigheden van een individu of bedrijf. Hoewel we ernaar streven de meest nauwgezette en tijdige informatie te verstrekken, kan er geen garantie worden gegeven dat dergelijke informatie correct is op de datum waarop deze wordt ontvangen noch dat deze in de toekomst nauwkeurig zal blijven. Derhalve dienen op basis van dergelijke informatie geen handelingen te worden verricht zonder passend professioneel advies na een grondig onderzoek van de specifieke situatie. In dit document hebben de termen "wij", "ons" en "onze" betrekking op KPMG. Sommige of alle hierin beschreven diensten zijn mogelijk niet toegestaan voor KPMG-auditcliënten, aan hen gelieerde ondernemingen of gerelateerde entiteiten.

© 2024 KPMG N.V., een Nederlandse naamloze vennootschap en lid van de wereldwijde KPMG-organisatie van onafhankelijke ondernemingen gelieerd aan KPMG International Limited, een Engelse vennootschap "limited by guarantee".

Oktober 2024

Alle rechten voorbehouden.