



Succesvolle digitale transformaties binnen de overheid



Na jaren van vooral focus op effectievere dienstverlening, is er steeds duidelijker een omslag te zien naar betere en meer klantgerichte dienstverlening vanuit overheden op alle niveaus. Er is sprake van een mentaliteitsverandering: digitalisering wordt ingezet om de dienstverlening te ondersteunen en zijn geen doel op zich. De inzet van digitalisering is ook steeds minder een oplossing voor tekort aan personeel of bezuinigingen. De behoeften en wensen van burgers en ondernemers vormen daarbij het uitgangspunt van de dienstverlening. Deze verandering is niet gek; aan de ene kant verwachten meer digitaal vaardige burgers, bedrijven en instellingen snellere (digitale) dienstverlening. Aan de andere kant zijn er groepen burgers die het juist steeds moeilijker hebben om mee te kunnen komen door beperkte digitale vaardigheden, waar sprake is van schulden- of multi-problematiek of waar tijdelijk persoonlijke hulp benodigd is bij specifieke levensgebeurtenissen.

Digitale transformatie gaat meer over mensen dan over technologie

Digitale transformatie binnen overheidsorganisaties draait in feiten meer om mensen dan om technologische vernieuwing. De wens naar meer klantgerichte dienstverlening vraagt om zorgvuldigheid, snelheid, en een menselijke benadering. Alleen zo is er ruimte voor betere en effectieve (bulk)dienstverlening én ruimte voor menselijke maat en maatwerk waar nodig. Dat betekent dat, naast het moderniseren van systemen, organisaties flexibel en veerkrachtig genoeg moeten zijn om in te spelen op maatschappelijke (en soms politieke) behoeften. De transformatie is vooral succesvol als de gebruiker (burgers en ondernemers) centraal staan én er intern een cultuur ontstaat gericht op innovatie en optimale klantervaring. Daarvoor moeten interne en externe processen heroverwogen worden. Met dus eerst de focus op mensen, dan pas gevolgd door data en technologie, rekening houdend met klantadoptie en acceptatie en transformatie gerelateerde risico's. Alleen zo lukt het om te zorgen voor langdurige voordelen en een succesvolle acceptatie door de samenleving.



De **zeven** aspecten om rekening mee te houden voor een succesvolle digitale transformatie

Technologische ontwikkelingen zullen nooit stoppen en dat geldt ook voor de ontwikkelingen in gebruikersbehoeften. Dit betekent dat digitale transformatie een continu proces is dat overheidsorganisaties in staat stelt te evolueren om continu te kunnen voldoen aan veranderende doelen, omstandigheden en behoeften. Per organisatie zal die transformatie er anders uitzien, maar sommige aspecten zijn overeenkomstig:

01

Ontwikkel naar een publieke dienstverlening waar menselijke dienstverlening centraal staat

Bij veel commerciële bedrijven zit het continue luisteren naar de doelgroep in de haarvaten. Het leidt tot continue verbetering van de diensten en producten. Bij de overheid gebeurt dit nog mondjesmaat, organisaties hebben de focus op de uitvoering van regelingen die bepaald worden door beleids-departementen. Grote verschil daarbij is natuurlijk dat uitvoeringsorganisaties met deze verschillende perspectieven rekening moeten houden. De rol van publieke dienstverlener waarbij menselijke dienstverlening centraal staat is dan ook geen simpele opgave, maar dat betekent niet dat het niet kan. Het uitgangspunt moet daarbij zijn dat publieke dienstverlening begint en eindigt bij de 'mens' en de 'gebruiker'. Dat vertaalt zich op operationeel niveau in (digitale) dienstverlening die met empathie is ontworpen en die vorm krijgt in efficiënte gestandaardiseerde processen. Op deze manier kan een groot deel van de burgers snel en efficiënt geholpen worden. Tegelijkertijd schept deze aanpak ruimte voor maatwerk richting burgers die digitaal niet of minder vaardig zijn of die met standaardoplossingen niet geholpen kunnen worden. Om die nieuwe dienstverlening voor elkaar te krijgen, moeten 'gebruikersgerichte dienstontwerpen' ook op strategisch niveau omarmt worden. Daarnaast is er een cultuurverandering nodig, zelfs als een overheidsorganisatie over de vereiste capaciteiten beschikt, betekent dit nog steeds niet dat de hele dienst gebruikersgericht is. De overheid dient binnen de individuele uitvoeringsorganisaties, maar ook als geheel, meer organisatie en dienstverlening overstijgend en minder in silo's gaan denken en werken en dat integraal binnen het ontwerp van diensten mee te nemen.

Voor de start van digitale transformatietrajecten is het daarom zaak allereerst de interne en externe processen te heroverwegen; wat is nodig om burgers en ondernemingen te helpen? Wat zijn wensen en voorwaarden? Welke maatschappelijke ontwikkelingen spelen er? Is dat gedeelte op orde, dan is het belangrijk helder te hebben hoe gebruikers (intern en extern) omgaan met de nieuwe manier van werken. Pas daarna komen data en technologie om de hoek kijken, deze zijn tenslotte bedoeld om de voorgaande stappen te ondersteunen en geen doel op zich.



02

Denk vanuit waarde- stromen binnen heldere kaders

Deze manier van werken kan alleen succesvol zijn als er nagedacht wordt over een slim digitaal operating model. Daarbij vormen de klantreizen het uitgangspunt. Dus niet meer denken vanuit silo's, maar vanuit het creëren van waardestromen waarbij klantinteracties leidend zijn. Bij een nieuwe manier van werken hoort een nieuw systeem van verantwoording afleggen. De huidige sturingsmodellen binnen overheden zijn vaak hiërarchisch met directies en afdelingen waar de primaire sturing plaatsvindt over functionele lijnen. Denken in waardestromen introduceert horizontale sturing over de klantreis. In ons artikel "[De snelheid van de markt als benchmark voor dienstverlening](#)" gaan we hier verder op in.



03

Gebruik agile principes en hanteer mensgerichte manieren van werken

Bij de transitie naar meer mensgerichte dienstverlening past ook een flexibelere aanpak. [Bijvoorbeeld gebaseerd op agile principes gecombineerd met programmatische aspecten en visueel management](#). Deze aanpak bestaat uit een aantal elementen:

- **Balans tussen een gestructureerde aanpak en professionele vrijheid in de uitvoering;** de veranderaanpak (het ontwerp) is enigszins 'top-down' van aard en heeft een programmatisch karakter, waardoor doelrealisatie op management- en bestuursniveau plaatsvindt. Belangrijk daarbij is dat de realisatie 'bottom-up' wordt benaderd met brede betrokkenheid en professionele vrijheid voor het management en de teams bij het realiseren van de daadwerkelijke veranderingsinitiatieven.
- **Optimale afstemming met management;** de methode verbindt het senior management en de operatie in een effectieve dialoog. Hierdoor zijn één visie, korte communicatielijnen en optimale betrokkenheid en commitment van het management mogelijk. Dit impliceert ook snelle besluitvorming en het oplossen van belemmeringen.
- **Stimuleer agility en snelheid;** de methode gaat uit van verschillende agile principes, zoals lean business case, gebruik van MVP's, korte-cyclische monitoring en metingen etc. Dit zorgt voor de wendbaarheid om zich aan te passen aan specifieke context en stimuleert de snelheid van de veranderingen die nodig zijn.
- **Maximaal inzicht in belangrijke belemmeringen;** de methode richt zich op het creëren en gebruiken van op feiten gebaseerde inzichten over de status, voortgang en uitzonderingen/belemmeringen gebaseerd op hoge hygiënenormen in de administratie.
- **Veel aandacht voor risicobeheer;** de methode maakt het mogelijk dat een transformatie profiteert van flexibiliteit en er tegelijkertijd een bepaalde zekerheid en voorspelbaarheid aan toevoegt. Met extra focus om controle en verzachtende maatregelen te garanderen, zoals alternatieve routes naar succes.
- **Inzet van visueel management;** om onze klanten te kunnen helpen hun transformatie-initiatieven tot een succes te brengen, werkt de OBEYA-werkwijze goed. Dit is een visuele managementtechniek gebaseerd op agile en lean principes. Hierbij worden fysiek en/of digitaal een of meerdere zogenaamde samenwerkingskamers ingericht om centraal richting te geven aan de veranderopgave. Van programma- tot bestuursniveau komen daar alle thema's aanbod volgens het principe van 'plan-do-check-act'. De OBEYA-manier van werken past uitstekend bij een programmatische aanpak in een agile omgeving, waarbij de strategie en beoogde doelen, inzicht en transparantie, verantwoordelijkheid op juiste niveau, samenwerking en continue verbetering centraal staan.



04

Hanteer data als fundament voor het nemen van beslissingen

Bij succesvolle transformaties, een OBEYA manier van werken en de transitie naar gebruikersgerichte dienstverlening is direct beschikbare, juiste en up-to-date informatie essentieel. Het gaat erom dat je als overheid goed in staat bent om zowel met gestructureerde als ongestructureerde data om te kunnen gaan. Alleen als je als organisatie deze data kunt verzamelen, opslaan, verwerken en te analyseren, kun je de dienstverlening afstemmen op de behoeften van de burgers en ondernemingen.

Om dit te bereiken kan het onder andere helpen om collectieve en verplichtende afspraken over data te maken (in lijn met de interbestuurlijke datastrategie en het federatief datastelsel). Dit kan er voor zorgen dat data over directies en organisaties heen toegankelijk, begrijpelijk en legitiem zijn. Ook gestandaardiseerde architectuurprincipes kunnen daarbij helpen, hiermee worden namelijk schotten weg genomen tussen organisaties, waardoor overheden beter in verbinding staan met de samenleving. Alleen zo vinden publieke partners een balans tussen het formaliseren van een afsprakenstelsel en werken aan concrete opgaven.

05

Zet nieuwe technologieën in met oog voor de risico's

Nieuwe technologieën kunnen helpen burgers en ondernemingen meer dan ooit centraal te stellen in de dienstverlening. Denk daarbij aan AI, RPA, Low code en IoT. Vooral AI heeft de potentie om de manier waarop we met technologie werken fundamenteel te veranderen, bijvoorbeeld door besluitvorming te verbeteren en te versnellen. Een voorbeeld daarvan is de toepassing van AI beeldherkenning waarbij met een machine learning getraind algoritme schade inschattingen op basis van foto's kunnen worden gedaan. Robotic process automation (RPA) kunnen overheidsdiensten in staat stellen om subsidie aanvragen en gerelateerde processen te stroomlijnen. Low-code ontwikkelplatforms kunnen daarbij o.a. de softwareontwikkeling versnellen, de time-to-market verkorten en de softwareontwikkeling responsiever en toegankelijker maken voor de business. Internet of Things (IoT) helpt overheidsinstanties gebruik te maken van gegevens van verbonden apparaten om de manier waarop ze werken te transformeren en kosten te verlagen, terwijl besluitvorming, productiviteit en menselijke ervaringen worden verbeterd.

Het is wel belangrijk dit soort technologieën in te zetten op basis van een weldoordachte visie. Een visie waarbij technologie optimaal wordt ingezet met oog voor menselijke maat, maar ook met oog voor de risico's. [Eerder verscheen daarover dit artikel](#). Alleen als we zorgvuldig omgaan met data, zeker in combinatie met nieuwe technologieën en automatisering, en zorgen dat die data en informatie eerlijk, transparant en controleerbaar is, gaan we het verschil voor de burger maken.

06

Organiseer een passend personeelsbestand met de juiste vakmanschap en cultuur

Uiteraard werkt een digitale transformatie die aan al de eerder genoemde stappen voldoet alleen als de juiste mensen aan boord zijn. Dat publieke organisaties van de toekomst acteren in bredere data-gedreven ecosystemen en platformen waarbinnen output en outcome voor de samenleving belangrijker zijn dan de individuele taak, vereist dat het archetype ambtenaar naast 'resultaatgericht' ook 'samenwerkingsgericht' is. Dit maakt dat voor een integrale transformatie, naast competenties en trainingen, menselijk gedrag en sociale cohesie binnen de organisatie een cruciale rol spelen.

Daarvoor is een visie op zowel korte als lange termijn nodig om te kunnen beginnen met het opbouwen van een passend personeelsbestand, waaronder het aantal benodigde mensen, de kennis en kunde die vereist zijn en de vaardigheden. [Daarover verscheen eerder al dit artikel](#). Op basis van een mensgerichte visie op de dienstverlening en de specifieke rol van een publieke organisatie is het belangrijk om besluitvorming rondom competenties, rollen, functies en kennis en vaardigheden in het personeelsbestand te organiseren (bijvoorbeeld in een concrete Meerjarige Strategische Personeelsplanning).

07

Noodzaak van modern leiderschap

Het besturen en managen van digitale transformaties is uitdagend en vraagt andere competenties en gedrag van bestuurders, directeuren en managers; ofwel modern of digitaal leiderschap. Daarvoor zijn diverse zaken nodig: een langetermijnvisie op strategische vraagstukken, sturen op klantwaarde, bevorderen van zelforganisatie, focus op het wegnemen van belemmeringen, autonomie motiveren, naar de informatie toe gaan in plaats van hiërarchisch naar je toe laten komen, iteratief werken stimuleren, flexibel opstellen en open staan voor nieuwe benaderingen zijn enkele kenmerken van modern leiderschap. Daarbij is het geloof in en uitdragen van passende kernwaarden, voorbeeldgedrag en het voorop gaan in de beoogde verandering essentieel voor een succesvolle transformatie.

Hoe kunnen wij helpen?

Bij KPMG kunnen we helpen complexe organisatie-systemen te ontrafelen en meer klantgerichte structuren, werkwijzen, filosofie en methoden te realiseren. Ons "Connected framework" helpt hierbij en omvat onder meer de implementatie van nieuwe digitale operating modellen, maar ook het ondersteunen bij digitale transformaties. Zo bieden wij ervaren teams die kunnen helpen bij het ontwerpen, opzetten en uitvoeren van en de deskundige kennis leveren voor (organisatiebrede) transitieprogramma's die een programmatische aanpak combineren met agile principes en visualisatietechnieken, zoals de OBEYA-manier van werken. We praten graag verder over alle mogelijkheden.



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.



Sebastiaan Tiemens

Director Digital Transformation

tiemens.sebastiaan@kpmg.nl

T +31 (0) 20 41 73 10



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".

Maart 2024

Alle rechten voorbehouden.