



Modernisering van overheidsdienstverlening

Gepersonaliseerde en empathische dienstverlening is strategisch prioriteit voor overheden

De maatschappelijke druk op overheden om efficiënter te werken is enorm. Dit is uitdagend, zeker in een tijd dat we ons (gelukkig maar) beseffen dat we tegelijkertijd maatwerk moeten leveren en rekening moeten houden met de persoonlijke contexten van mensen. Dit plaatst publieke organisaties voor een unieke uitdaging.

Enerzijds moet er gestandaardiseerd worden, bijna een assemblagelijns benadering, terwijl op andere momenten een persoonlijk benadering wenselijk is. Dit is al complex genoeg. De organisatie moet tegelijkertijd in staat zijn om vanuit de assemblagelijns snel te signaleren waar de standaard niet zijn werk doet, zodat men kan bij te sturen. Dit betekent dat men enerzijds effectieve processen heeft, maatwerk kan leveren en dat tussen deze modi operandi moet kunnen schakelen. Dit maakt de publieke sector ook echt anders dan de private. Een private organisatie kan kiezen voor welke klanten zij er wil zijn en hoe. Een publieke organisatie heeft een maatschappelijke taak en moet er dus voor iedereen zijn. Dit zorgt ervoor dat men met een veelheid van situaties op een menselijke wijze om moet kunnen gaan. De praktijk laat zien hoe moeilijk dat is; niet veel organisaties zijn in staat zijn om de assemblagelijns en de persoonlijk benadering in gezamenlijkheid te organiseren.

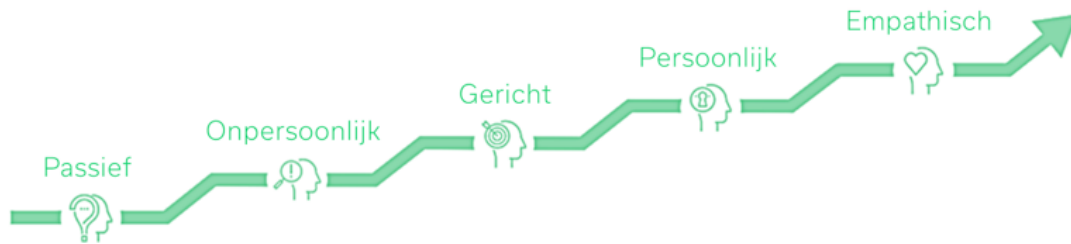
Technologie kan in deze echt het verschil maken. Juist standaard processen kunnen natuurlijk heel makkelijk door een 'machine' uitgevoerd worden, waarbij handmatig werk en menselijke afstemming tussen afdelingen weg geautomatiseerd kunnen worden. Zelfs in het tijdperk van kunstmatige intelligentie en robotisering wordt in het geval van meer complexe dienstverlening de kwaliteit in hoge mate bepaald door de menselijke factor. Technologie kan in deze (nog) niet de mens vervangen, maar wel maximaal ondersteunen om haar werk te doen. Door het bieden van een 360°-klantbeeld, waardoor betrokkenen de relevante informatie hebben om de juiste keuzes te maken en door snellere -en slimmere communicatie tussen burgers en betrokkenen, waardoor meteen de juiste mensen samenwerken. Door inzicht en lering te faciliteren, zodat de organisatie zich steeds kan blijven verbeteren. Technologie is dus van waarde gedurende het assemblage en het persoonlijk werk. Daarnaast kan technologie de verbinding tussen deze twee werelden zijn. Technologie kan signaleren, daar waar de standaard niet werkt. Eindeloze spiralen van de ene medewerker naar de andere zijn herkenbaar. Lange doorlooptijden zonder prestaties zijn herkenbaar. Klanten zijn herkenbaar. Deze inzichten maken het mogelijk om bewust te kiezen en te schakelen tussen werkwijzen.

Het goede nieuws is dus dat technologie ons echt kan helpen om onze relatie met de burger te verbeteren, maar dit gaat alleen werken als we tegelijkertijd ook beperkingen van de bestaande organisaties aanpakken. Overspecialisatie zorgt ervoor dat we telefoontjes en verzoeken maar door de organisatie heen schuiven, legacy applicaties en silo's aan gegevens belemmeren de inspanningen om tot een multichannel-ervaring voor burgers te komen. Verkeerde prikkels zorgen dat burgers onbedoeld maar naar klantcontactcentra gepusht worden terwijl een probleem veel efficiënter elders kan worden opgepakt. Het is niet voor niets dat dienstverlening steeds meer 'agile' georganiseerd wordt, waarbij teams zo gevormd worden dat zij alle vaardigheden hebben om de meeste verzoeken zelf op te lossen, en waarbij het doorzetten van werk naar een andere afdeling de zeldzame uitzondering zijn. Tevens krijgen medewerkers ook echt de verantwoordelijkheid om te handelen zonder bureaucratische processen en zullen ze gestimuleerd worden om klantgericht te werken en continu te werken aan het verbeteren van hun vaardigheden en het oplossen van problemen.



Digitale transformatie

De digitale transformatie en organisatieontwikkelingen gaan dus hand in hand, maar dit mag geen kip-ei-discussie worden. Publieke organisaties moeten snappen dat een het een strategisch onderwerp is waarbij organisatie, cultuur en technologie integraal opgepakt moeten worden en de directie uiteindelijk verantwoordelijk is. Wat de eerste stap is hangt heel erg af van de fase waarin de organisatie zich bevindt. Onderzoeksorganisatie IDC onderscheidt daarbij 5 fases:



De meeste publieke organisaties zijn nog passief of onpersoonlijk. Dat betekent dat ze de verzoeken van burgers op een reactieve, in plaats van een proactieve, manier behandelen. Sommige verzoeken worden digitaal afgehandeld, maar zitten vast in silo's. De organisatiecultuur, vaardigheden en processen stellen de ervaring van de burger niet centraal. In een aantal gevallen is de organisatie al verder waarbij overheden diensten voor burgers beginnen te integreren in digitale en niet-digitale kanalen, waarbij er sprake is van een beperkte samenwerking tussen organisatieonderdelen en misschien zelfs ketenpartners in de klantenreis. Dit resulteert echter vaak nog in inconsistente ervaringen met uitval en vertraging.

Het wordt dus tijd dat overheden en vooral hun directies de klantervaring een strategische prioriteit maken. Dit betekent dat budget- en organisatorische capaciteiten zich richten op het organiseren van een integrale dienstverlening en de digitale aansluiting van de diverse kanalen op de interne processen. Op deze manier is de top echt gericht op het afbreken van organisatorische, technologische en data silo's. Deze transformatie is de basis om de volgende stappen te maken te maken, die publieke organisaties wat ons betreft zeker in hun ambities op moeten nemen. Ga voor gepersonaliseerd en wees empathisch. Gepersonaliseerd, betekent dat uw digitale diensten zorgen voor een naadloze ervaring op alle contactpunten, waarbij informatie veilig gedeeld wordt over de keten om proactieve interactie met burgers te verzorgen en men zich organisatie breed verantwoordelijk voelt voor doelmatig dienstverlening en tevreden burgers.

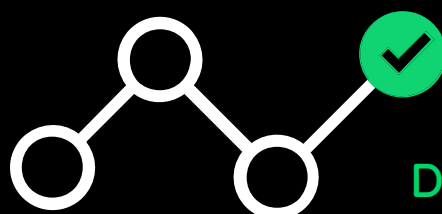
Empathisch, betekent dat overheden de voorkeuren en omstandigheden van burgers leren snappen en relevante diensten passend bij de context (kunnen) aanbieden. Ze zijn instaat om te anticiperen op de behoeften van burgers en waar nodig bieden zij samen met haar ketenpartners snel en adequaat maatwerk. De dienstverlening aan burgers (en organisaties) is te belangrijk om verkeerd te doen. Om dit goed te doen moeten we onderkennen dat dit onderwerp strategisch prioriteit gegeven moet worden en aangevlogen moet worden als een organisatorische transitie met technologie als 'enabler'.

Directies van Nederland: neem uw verantwoordelijkheid.

Meer weten?

Wilt u meer weten over de modernisering van overheidsdienstverlening? Bezoek www.2at.nl/sectoren/overheid of download het IDC Citizen Experience Self-Assessment Workbook via aka.ms/citizen-experience

Modernisering van de overheidsdienstverlening



Durf van wel.