KPMG

CAFÉ Public

Café Public

Panelgesprekken met experts over de uitdagingen voor de publieke sector

kpmg.com/be

© 2015 KPMG Support Services, a Belgian Economic Interest Grouping ("ESV/GIE") and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved. Printed in Belgium

KPMG

Oktober 2015

Stilstaan
is achteruit gaan

De kracht van een kwaliteitsvolle
publieke dienstverlening

Shared services
in de publieke sector

Uitdagingen voor de publieke sector

Els Hostyn
Partner
KPMG Advisory
T: +32 (0)2 708 43 62
E: ehostyn@kpmg.com

Emmanuel De Moyer
Partner
KPMG Advisory
T: +32 (0)2 708 44 86
E: edemoyer@kpmg.com

Stilstaan is achteruitgaan

"België voor het eerst in de Country Change Readiness Index"

De wereldeconomie komt op een cruciaal punt, met een grote focus op ongelijkheid, armoede en de drang naar duurzame economische groei. In dit kader is het belangrijk over een betrouwbaar hulpmiddel te beschikken om te meten hoe landen, overheden, publieke en private ondernemingen, en in uitbreiding de hele bevolking, zich op deze veranderingen voorbereiden.

Wat zegt de index over België? In de algemene resultaten komt België op de 18de plaats, in het gezelschap van Australië (16de), Oostenrijk (17de) en Chili (19de). België moet onder meer Zwitserland, Noorwegen, Denemarken, Zweden en Nederland laten voorgaan. Aan de top van de index vinden we Singapore.

België behoort volgens de index tot de categorie van landen met een klein bevolkingsaantal. Daarnaast worden we gekenmerkt door een krachtige economische motor en een grote bereidheid bij de bevolking tot verandering. Ook zijn we een land met veel mogelijkheden, maar tegelijk ook met een zeker risico om achterop te geraken. Deze categorie van landen maakt veruit - bijna 40% - de meeste kans hun welvaart nog te verhogen. Ze scoren goed in de ranking "bevolking met een hoge mate van gelijkheid", gevolgd door "veerkracht van de overheid" en "veerkracht van de ondernemingen".

Voor België zelf scoort de "veerkracht van ondernemingen" hoger dan die van de overheid, wat betekent dat het bedrijfsleven meer bereid is te veranderen dan de overheid.

De groep van landen waartoe België behoort "zijn allemaal economieën met een relatief hoge belastingdruk die grote, efficiënte overheidsdiensten financieren en beschikken over een gulle sociale zekerheid."

De drie belangrijkste troeven van België zijn gezondheidszorg, economische diversificatie en een open economie. Uitdagingen die op de loer liggen zijn een sterke bevolkingsaangroei, een gezonde arbeidsmarkt en voedsel- en energieveiligheid.

Voor België leert de index alleszins dat stilstaan achteruitgaan is. Vooral de overheidssector moet blijven inzetten op vooruitgang.

Hier zijn echter wel essentiële voorwaarden aan verbonden:

- een efficiënt werkende overheid;
- een voldoende sterke, geschoolde middenklasse;
- een goed gezondheidsapparaat;
- ruimte voor economische investeringen;
- en nog veel meer.

Daar zullen alle Belgische overheden dan ook de komende jaren op moeten inzetten. Veranderingsprocessen zijn complex. De CRI is dan ook een belangrijk hulpmiddel om die complexiteit te ontrafelen en uiteindelijk beter onderbouwde beslissingen te nemen.

De 'Change Readiness Index (CRI)' of 'index voor veranderingsbereidheid', waarvoor KPMG samenwerkte met Oxford Economics, beoordeelt en vergelijkt uitgebreide databanken met gegevens van 127 landen. Op basis hiervan zijn diepere vergelijkingen tussen de landen met eenzelfde inkomensniveau, levensstandaard en bevolkingsaantal mogelijk.

De beoordeling door de index maakt het ook mogelijk te verklaren waarom sommige landen beter presteren dan andere, en hoe de kloof tussen die landen kan worden gedicht. Deze index kan overheden toelaten om prioriteiten te leggen op het vlak van beleid.

Het meet namelijk in hoeverre een land klaar is voor een ommekeer:

1. Veerkracht van ondernemingen: het vermogen van particulieren en overheidsorganisaties om verandering en groei te beheren in een dynamische economische omgeving.

2. Veerkracht van de overheid: het vermogen van overheids- en regelgevende instellingen om verandering te beheren en te beïnvloeden.

3. Veerkracht van individuen en samenleving: het vermogen van individuele burgers en de ruimere samenleving om in te spelen op verandering.

Elke pijler bevat subindexen op basis van secundaire data en antwoorden op het basisonderzoek.

kpmg.com/changereadiness

Wannes Verschueren
Senior Manager
KPMG Advisory
T: +32 (0)2 708 43 00
E: wverschueren@kpmg.com

Valerie Coorevits
Advisor
KPMG Advisory
T: +32 (0)2 708 39 21
E: vcoorevits@kpmg.com

De kracht van een kwaliteitsvolle **publieke dienstverlening**

De overheid is 's werelds grootste dienstverlener. Ongeacht het feit dat de klantenrelatie tussen de klant en de overheid eerder 'gedwongen' dan vrijwillig is, verwacht de burger ook van de overheid een professionele en efficiënte dienstverlening.

Vandaag de dag staan overheidsinstellingen voor een enorme uitdaging: hoe de klant laten genieten van een kwaliteitsvolle dienstverlening en dit binnen het kader van de huidige besparingsmaatregelen. Daarom moet de overheid meer dan ooit 'meer doen met minder'. Met het oog op transparantie en toegankelijkheid voor de klant, zijn nieuwe technologieën in combinatie met organisatorische ingrepen dan ook belangrijke pijlers van een kwaliteitsvolle dienstverlening. Centraal staat hierbij dat de overheid op een doeltreffende manier een samenhangend aanbod van diensten verstrekt.

Waar moet u hierbij specifiek op letten?

Wat te doen?

- Streef naar het aanbieden van een zo kort en efficiënt mogelijk klantenproces;
- Ga voor co-creatie met de klant bij het ontwikkelingen van nieuwe diensten of toepassingen;
- Voorzie een samenhangend aanbod van diensten, zonder overlap en tegenstrijdigheden.

Wat te vermijden?

- Vermijd onduidelijke en ingewikkelde procedures;
- Voorkom dat de klant meerdere keren dezelfde informatie moet doorgeven aan verschillende overheidsdiensten ('Only Once' principe);
- Verleg de focus van de dienstverlening niet volledig naar het digitale kanaal maar ga, zover dit mogelijk is, voor een multikanale dienstverlening.

In dit kader heeft KPMG een aantal mogelijke verbeteringen in kaart gebracht:

1. Verdere ontwikkeling van een digitale overheid via E-government

E-government betekent het organiseren van een betrouwbare, doeltreffende dienstverlening door gebruik te maken van informatie- en communicatietechnologie om de bestaande processen opnieuw uit te denken, te vereenvoudigen en te digitaliseren.

Zo heeft de toepassing STCW-On-Web bijvoorbeeld gezorgd voor een merkbaar verschil in de dienstverlening voor de klant door de volledige aanvraagprocedure te digitaliseren. In vergelijking met de papieren procedure kan de aanvraag voor zeemansboekjes en vaarbevoegdheidsbewijzen nu tot 7 maal sneller afgehandeld worden[1].

2. Een korte en aangename 'customer lifecycle' aanbieden via Het Uniek Loket

Een verzoek van de klant aan de overheid bestaat vaak uit meerdere onderdelen, met als gevolg dat er meerdere overheidsorganisaties betrokken zijn. Om een zo kort en aangenaam mogelijke customer lifecycle aan te bieden, dient het aantal contactnames met de klant tot een minimum beperkt te worden. Het concept van 'Het Uniek Loket' bestaat erin om klanten één enkel toegangspunt voor dezelfde soort diensten aan te bieden. Verwante diensten worden hierbij samengebracht om de toegankelijkheid voor de klant te vergroten en de synergieën te benutten. Met de hulp van e-government kan er ook voorzien worden in een 'Uniek Digitaal Loket'. Een voorbeeld hiervan is het e-loket 'Irisbox' van het Brussels Hoofdstedelijk Gewest, waar burgers online terecht kunnen voor zowel gemeentelijke als gewestelijke administratieve aanvragen en/of afhandeling ervan.

3. Evolueren naar een dienstverlening waar de burger centraal staat

Het betrekken van de burger bij de vormgeving van een nieuwe (digitale) dienst is één van de belangrijkste factoren voor succes. Op een holistische manier moet er gekeken worden naar welke klantengroepen er zijn, en naar hun noden, hun voorkeuren, hun verwachtingen en hun huidige tevredenheid. Met andere woorden: ken uw klant. WebDIV is een toepassing die werd ontwikkeld om de administratie rond de inschrijving van een voertuig te vereenvoudigen. Voor de lancering van deze portal ging het inschrijven van een voertuig gepaard met lange wachttijden aan het loket en veel frustratie bij de burger. Bij de invoering van WebDIV, ging de overheid ervan uit dat ongeveer 65% van alle inschrijvingen via deze toepassing zou gebeuren. In 2013 was dit echter al 74%[2]! Sinds 1 januari 2014 is de inschrijving via WebDIV verplicht. Een geringer succes is de toepassing die het mogelijk maakt voor de huisarts om via de eHealthbox medische inlichtingen elektronisch naar de FOD Sociale Zekerheid te sturen. Dat het mechanisme niet aanslaat bij de artsen komt duidelijk naar voor uit de gebruikscijfers: in 2014 is minder dan 0,2% van de desbetreffende informatie elektronisch aangeleverd[3]. Momenteel is de 'Directie-generaal Personen met een handicap' bezig met het ontwikkelen van een nieuwe toepassing, in samenspraak met de artsenorganisaties, die via een intelligent e-formulier deze medische inlichtingen zal kunnen opvragen bij de artsen.

4. Streven naar transparante overheidsdiensten

Een publieke administratie die georganiseerd is met het oog op transparantie en toegankelijkheid voor de bevolking, zal niet alleen het vertrouwen van de burger in de publieke instellingen versterken maar ook de efficiënte werking van overheidsorganisaties bevorderen en hun onderlinge samenwerking stimuleren. Zo heeft onderlinge informatie-uitwisseling tussen overheidsorganisaties het mogelijk gemaakt dat er sinds begin 2015 voorzien wordt in de automatische identificatie van mogelijke rechthebbenden van de 'Verhoogde Tegemoetkoming'. Naar schatting kwamen er zo'n 750.000 mensen in aanmerking voor een verhoogde tegemoetkoming, maar slechts 250.000 maakten er effectief gebruik van[4]. Door deze nieuwe regeling zullen alle rechthebbenden deze tegemoetkoming daadwerkelijk ontvangen. Een voorbeeld van uiterste transparantie van de publieke administratie is de invoering van een 'track-and-trace' systeem dat vanaf de indiening van een dossier tot de afhandeling ervan aan de klant aangeeft in welke schakel van de keten het dossier zich bevindt. Hoewel hiervoor aanzienlijke investeringen zullen moeten gedaan worden (zowel in de organisatiestructuur, als in de organisatiecultuur en de processen), kan een dergelijk systeem alle voordelen realiseren die hierboven zijn opgesomd.

Wat de kwaliteit van de publieke dienstverlening betreft, is het besluit duidelijk. De steeds stijgende verwachtingen van burgers zorgt ervoor dat nieuwe technologieën worden ingezet om een burger-centrale en transparante dienstverlening te garanderen. KPMG ziet dit eerder als een opportuniteit, dan als een risico, en gaat hier graag mee aan de slag.

[1]Bron: Press Release FPS Mobility and Transport, 2014 ().
[2]In 2013, 1,176,539 vehicles were registered via WebDIV, which corresponds to 73.94% of all registrations. Source: KPMG calculation.
[3]Bron: KPMG calculation
[4]Bron: http://www.dekamer.be/doc/CCRI/pdf/53/ic852x.pdf

Wannes Verschueren
Senior Manager
KPMG Advisory
T: +32 (0)2 708 43 00
E: wverschueren@kpmg.com

Paul Olieman
Director
KPMG Advisory
T: +32 (0)3 821 18 56
E: paulolieman@kpmg.com

Shared services **in de publieke sector**

Shared Service Centers (SSC) worden vaak gebruikt in de publieke sector. Denk maar aan de gemeenschappelijke dienstencentra die binnen de Vlaamse overheid opgericht worden, en die nu ook de federale overheid overneemt, het opzetten van samenwerkingsverbanden tussen gemeenten, etc. De potentiële kostenbesparingen zouden in de tientallen procenten moeten lopen.

De realiteit geeft echter vaak een ander beeld. Veel organisaties ondervinden moeilijkheden in het behalen van dergelijke percentages of realiseren überhaupt geen kostenbesparingen. Maar waarom? De mens, of beter gezegd het negeren van de mens, is één van de belangrijkste redenen, zo blijkt uit onderzoek dat KPMG voerde samen met de Technische Universiteit Delft (Nederland).

Valkuilen voor SSC

'Meer doen met minder' is momenteel aan de orde van de dag. Om de kostenbesparingen en kwaliteitsverbeteringen te realiseren, zijn grondige wijzigingen nodig. Hier zit net de spanning: grote veranderingen in organisaties die niet gewend zijn te veranderen.

Het shared services-model heeft grote gevolgen voor het ingeburgerde zeggenschap. Deze wordt gereduceerd en gecentraliseerd. Dit gaat echter niet zonder slag of stoot. Iedereen wil erop vooruit gaan in de nieuwe situatie. Hierdoor zie je vaak dat additionele fora en mechanismen worden vastgelegd om te voldoen aan de vraag van zij die aan zeggenschap inboetten. Hoewel de rust bewaard blijft, maakt dit het systeem minder efficiënt en minder transparant.

De bestaande organisatie staat in veel gevallen niet heel positief tegenover de veranderingen en moet de veranderingen ondergaan. Vanuit verschillende hoeken uit een organisatie hoor je dat er veel onrust ontstaat wanneer het SSC niet in staat is de beloofde dienstverlening te leveren. Dit is vaak het begin van een wij/zij-cultuur. Een cultuur die niet bijdraagt tot het realiseren van vooropgestelde doelen.

Voormalige lijnmanagers verliezen zeggenschap over de organisatie, maar er zijn ook mensen die collega's en werkzaamheden verliezen. Door de vele veranderingen ontstaan er twee stromen. Eén waar steeds meer werk heen gaat, het shared services center, maar ook één waar steeds minder werk is, de bestaande organisatie.

Handvatten voor een succesvol SSC

Criticasters hebben voldoende argumenten en munitie om te kunnen stellen dat shared services in de publieke sector niet de gewenste resultaten kunnen behalen. Voorstanders van shared services hebben zeker dezelfde hoeveelheid argumenten en munitie om te kunnen stellen dat shared services wél succesvol kunnen zijn en ertoe kunnen bijdragen met minder financiële middelen van de belastingbetaler tot gelijke resultaten te komen. Er zijn voldoende voorbeelden die een positief beeld laten zien, zoals bijvoorbeeld P-Direkt in Nederland, de administratieve dienstverlener van en voor de Rijksdienst, op het gebied van personeelszaken. Onderzoek van KPMG samen met TU Delft leert dat het cruciaal is voor organisaties om valkuilen te ontwijken gedurende de ontwerp- en implementatiefase door:

- vroegtijdig in gesprek te gaan met de bestaande organisatie om te bouwen aan een draagvlak voor de grootschalige organisatiewijziging.
- knopen door te hakken op het moment dat de situatie hier om vraagt en hierbij niemand uit het oog verliezen. Betrokken stakeholders moeten in kaart worden gebracht en betrokken worden. De verspreide machtspositie is een problematische situatie die veel vraagt van beleidsbepalers en change managers.
- twee werelden samen te laten komen door processen in te richten voor aanbod- en vraagmanagement. Laat de bestaande organisatie en het SSC elkaar begrijpen, helpen en versterken. Alleen zo kan een duurzame situatie worden bereikt.

Het moeilijke van shared services is de invloed van situatie-specifieke informatie. Elke organisatie is anders en elke organisatie heeft een andere aanpak nodig. Organisaties kunnen informatie verzamelen bij anderen om te leren van eerdere inburgeringsprocessen, maar uiteindelijk moeten ze zorgvuldig met de eigen situatie omgaan om tot een succesvolle realisatie van shared services te komen!