



Whitepaper

# EEN GROEIMODEL VOOR PERSOONLIJKE DIENSTVERLENING IN DE PUBLIEKE SECTOR

13 juni 2022

Jeroen van Grondelle  
Marlies van Steenberghe  
Evelien Besseling  
Harald Pol  
Jacqueline Sant  
Dies Weijsschede

De publieke sector is in digitale transformatie en biedt haar diensten in toenemende mate digitaal. Tegelijkertijd hebben publieke dienstverleners te maken met de uitdaging om de dienstverlening 'persoonlijk' bij individuele burgers aan te laten sluiten. Hogeschool Utrecht deed de afgelopen twee jaar samen met Belastingdienst, Vitens, RET en een aantal andere publieke organisaties onderzoek naar hoe die twee zaken te combineren. In deze whitepaper bieden wij op basis van een groeimodel vier aanbevelingen die publieke organisaties helpen hun dienstverlening succesvol te digitaliseren en tegelijk persoonlijk te laten aansluiten bij hun burgers.

# INLEIDING

**Overheidsorganisaties maken steeds meer gebruik van digitale communicatiekanalen, zoals sociale en mobiele media en selfservice applicaties ('Mijn'-omgevingen) om met hun klanten te communiceren. Zij zien de voordelen van digitalisering: de processen kunnen efficiënter worden ingericht en het biedt organisaties daarnaast kansen om dienstverlening te optimaliseren en bijvoorbeeld pro-actiever te maken.**

Van de publieke sector wordt tegelijk gevraagd de burger weer meer centraal te zetten in haar dienstverlening en daarbij de menselijke maat te hanteren. Overheidsorganisaties hebben vragen over de gevolgen van digitalisering voor de klantrelatie en klantbeleving, omdat daardoor bijvoorbeeld het menselijke contact verdwijnt. Wat als je in een bijzondere situatie bevindt die niet lijkt te passen? Of als je digitale vaardigheden het lastig maken om online met de overheid te communiceren?

Het is voor de overheid een uitdaging om haar dienstverlening zo in te richten dat burgers hun communicatie met de overheid kunnen invullen op een manier die aansluit bij hun persoonlijke beleving, situatie en voorkeuren.

# 1. DE BEHOEFTE EN BELEVING VAN BURGERS ALS UITGANGSPUNT

Echt aansluiten bij burgers vraagt van overheidsorganisaties allereerst dat zij het begrip persoonlijke dienstverlening hanteren op de manier zoals burgers dat zelf ook doen.

In ons onderzoek vroegen wij een groot aantal burgers om een recent contact met een overheidsorganisatie te beschrijven dat ze als persoonlijk of juist heel onpersoonlijk hadden ervaren. In deze verhalen en anekdotes kwamen hele verschillende aspecten van persoonlijke beleving naar voren. Dat hebben we vertaald in acht dimensies van persoonlijke dienstverlening, waarmee de ervaringen te beschrijven zijn.



Figuur 1: Acht dimensies van persoonlijke dienstverlening

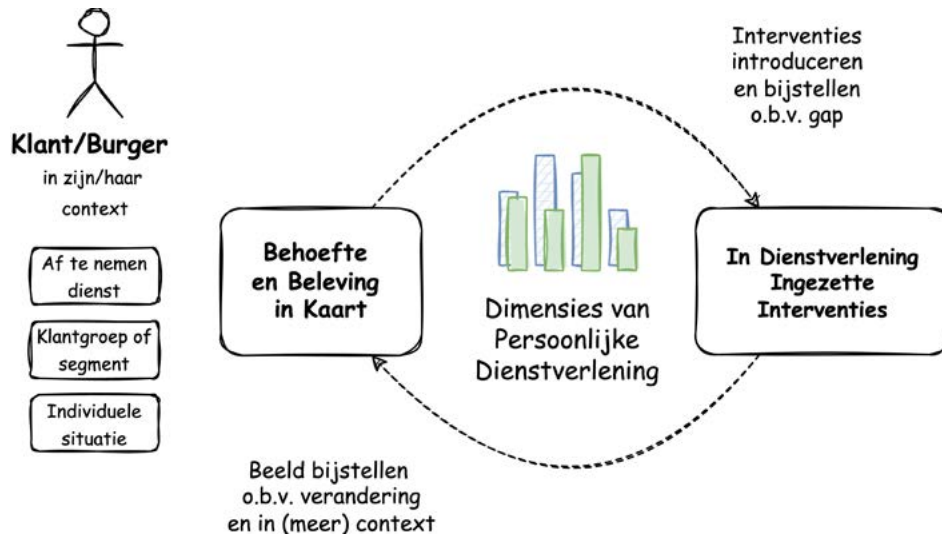
Hierbij geldt dat "meer persoonlijk niet noodzakelijk beter is" in deze dimensies. Het model bevat acht terreinen waarop veel ervaringen van burgers terug zijn te voeren. Daarbij kan het zowel gaan om situaties waarin de overheid "te weinig" of "op de verkeerde manier" bij de burger aansluit op zo'n dimensie, maar zijn ook situaties voorbijgekomen waarin een burger juist minder "persoonlijk" tegemoet wilde worden getreden.

Bij gebruik van de dimensies is het belangrijk om in het oog te houden dat de schaal geen benoemde niveaus kent. En dat belevingen op de verschillende dimensies daarmee ook niet kwalitatief of kwantitatief met elkaar zijn te vergelijken. Het model is bedoeld om behoeften en ervaringen in kaart te brengen en die per dimensie met elkaar in lijn te brengen.

Juist omdat de dimensies gebaseerd zijn op de ervaringen zoals beschreven door burgers, zijn ze geschikt om met burgers in gesprek te gaan over wat hun behoeften zijn en hoe ze huidige dienstverlening beleven. Om daarmee een algemeen beeld te scheppen, maar ook om specifieke situaties, specifieke overheidsdiensten of bepaalde doelgroepen in kaart te brengen.

# 2. ITERATIEF AANSLUITEN BIJ DE BEHOEFTE VAN BURGERS

Als behoefte en beleving van burgers uit elkaar lopen, dan is dat een aanleiding voor verbetering. Door bewust ander gedrag in te zetten (interventies) om beter aan te sluiten bij de verwachtingen op een of meer van de genoemde dimensies. Of door hele nieuwe interventies te ontwikkelen en in te zetten in situaties die daarom vragen.



Figuur 2: Iteratief aansluiten bij de behoeften van burgers

## Contextuele interventies

Bij het bestuderen van persoonlijke dienstverlening blijkt dat goed aansluitende dienstverlening er niet altijd bij iedere burger hetzelfde uitziet. Dat vraagt van dienstverleners dat ze per situatie en soms zelfs tijdens de uitvoering aan een individuele burger bepalen hoe de dienstverlening er in dat geval uit ziet en welk gedrag dat van de organisatie vraagt.

Dat is mogelijk door een bibliotheek van interventies aan te leggen, waarvan door gebruikersonderzoek duidelijk wordt welke interventies bij wie aansluit in welke situatie. Daarbij hanteren we als definitie van interventie een handeling die bewust ingezet wordt om de klantbeleving te verbeteren. En waarvan dus heel bewust wordt besloten om deze wel of niet in te zetten. Dat kan zijn door het formuleren van (automatiseerbaar) uitvoeringsbeleid, maar kan ook ter inschatting van medewerkers worden gelaten, al dan niet omgeven door richtlijnen.

### Voorbeelden van interventies:

Als wij weten dat een burger zekerheid zoekend van aard is, dan tonen wij extra verwijzingen naar achterliggende regelgeving.

Als de burger behoefte heeft aan het zelf online regelen en afronden van belangrijke zaken, bieden wij alle mogelijke relevante informatie en (reken)tools, zodat de klant de consequenties van verschillende keuzes overziet.

Als de klant er digitaal niet uitkomt, maar dit wel graag wil, helpen getrainde medewerkers via shadowbrowsing. Zodat de klant een volgende keer meer vertrouwen heeft.

Interventies bestaan in dit model dus uit gedrag waarvan per contactmoment bewust wordt besloten om het wel of niet in te zetten. Waarbij er natuurlijk interventies zijn waarvan (impliciet) is besloten om ze in alle situaties en voor iedereen in te zetten. Interventies moeten in dit kader dus niet worden gezien als veranderingen op organisatieniveau, zoals daar vaak in veranderprocessen naar gekeken wordt.

## Iteratief verbeteren

De laatste jaren wordt in de meeste sectoren iteratief gewerkt, zeker als het gaat om diensten en functionaliteit waarmee klanten en burgers worden bediend. Ontwikkelmethoden waarin op basis van een grootschalig ontwerp vooraf wordt gewerkt leiden tot

teleurstellingen achteraf als pas na realisatie blijkt dat aannamen niet klopten of omstandigheden en verwachtingen inmiddels zijn veranderd.

Daarvoor in de plaats zijn agile werkwijzen gekomen, die eenvoudig beginnen en vervolgens een permanente stroom van verbeteringen realiseren. Die aanpak geeft vanaf het begin mogelijkheden om aannames te toetsen en feedback te vragen en/of meten. Op basis daarvan zijn snelle bijstellingen en verdere verbeteringen mogelijk.

Ook het (steeds beter) laten aansluiten van publieke dienstverlening bij de behoeftes van burgers vraagt om zo'n iteratieve aanpak.

# 3. DE BENODIGDE CAPABILITIES ONTWIKKELEN

Organisaties zullen nieuwe interventies ontwikkelen om beter aan te sluiten bij de behoeften van burgers. Afhankelijk van welke soorten interventies worden ontwikkeld en ingezet, zullen daarbij nieuwe vaardigheden, werkwijzen en hulpmiddelen nodig zijn binnen de organisatie. Die worden vaak in kaart gebracht in de vorm van capabilities. Die beschrijven competenties op organisatieniveau, zonder daarbij al precies te benoemen wie binnen de organisatie wat moet kunnen en waar verantwoordelijkheden worden belegd.

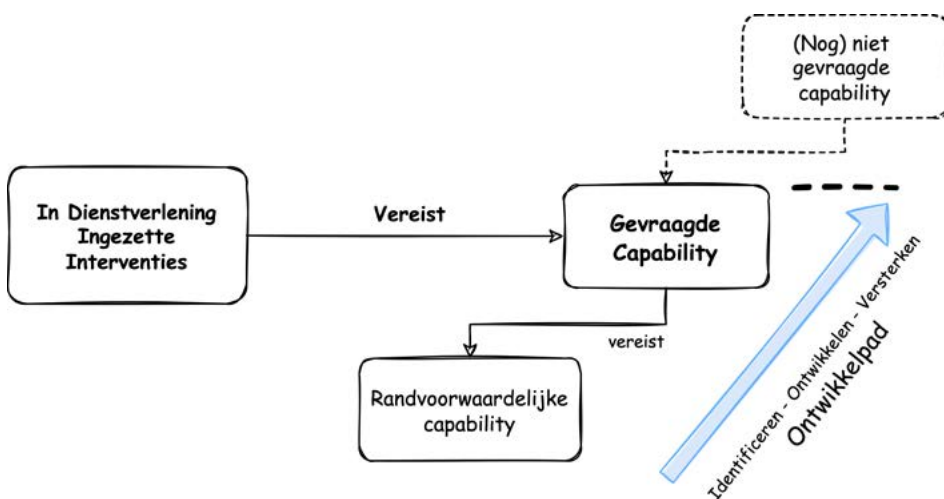
Voorbeeld van een capability: "Het vermogen van een organisatie om in taalgebruik aan te sluiten bij taalvaardigheid en woordenschat van de burger". Dat kan worden ingevuld middels (het trainen van) taalcompetenties van "alle" beleidsmedewerkers, maar ook via het in publicatieprocessen inbouwen van redactiestappen waarin taalspecialisten met die bril de teksten verbeteren.

Daarbij gaat het zowel om algemene capabilities die nodig zijn bij succesvolle digitale transformatie als specifiekere capabilities die op een hele directe manier aansluiten bij de beoogde interventie.

Voorbeeld van een randvoorwaardelijke capability is het binnen de organisatie invullen van "Digital Leadership", waarvan uit onderzoek blijkt dat dit een succesfactor is voor digitale transformatie. Een voorbeeld van een interventiegebonden capability is het vermogen om met behulp van AI automatisch verschillende taalniveau varianten van dezelfde boodschap te kunnen genereren.

## Een vraaggestuurd ontwikkelpad bepalen

Het is belangrijk om de te ontwikkelen capabilities vraaggestuurd te bepalen en daarbij uit te gaan van de interventies waarvan verwacht mag worden dat ze in de dienstverlening ingezet zullen worden. Immers, het zijn die interventies waartoe de organisatie middels capabilities in staat moet zijn. En in capabilities die niet dienend zijn aan ook werkelijk gerealiseerde interventies is wellicht voor niets geïnvesteerd.



Figuur 3: Ontwikkelpad met gevraagde en randvoorwaardelijke capabilities

Daarbij komt het overigens wel regelmatig voor dat een voor interventies benodigde capability zelf ook nog randvoorwaarden heeft aan de capabilities van de organisatie.

Voorbeeld: Het vermogen "om met behulp van adviesalgoritmes burgers te helpen bij hun keuzes" stelt eisen aan het vermogen van de organisatie "om algoritmes in te zetten op een manier die ongewenste bias en discriminatoire effecten voorkomt".

Voorbeeld: In onze interviews spreken veel organisaties over hun werk om een 360 graden beeld van contactmomenten met burgers te kunnen creëren. Dit lijkt bij uitstek een voorbeeld van een randvoorwaardelijke capability. Burgers krijgen niet rechtstreeks dat 360 graden beeld aangeboden, maar het is wel nodig om proactief met burgers te kunnen communiceren.

Door vraaggestuurd te werken, wordt voorkomen dat tijd en moeite worden geïnvesteerd in capabilities waarvan onduidelijk is of de organisatie ze wel nodig heeft.

Voorbeeld: Veel organisaties zijn geïnteresseerd in de mogelijkheden van de blockchain. Strategische overwegingen daargelaten zijn de valorisatiepaden van die techniek binnen de dienstverlening zoals we die nu kennen nog niet duidelijk. Het concreet ontwikkelen van organisatorische capabilities op dat terrein lijkt voor veel organisaties aan de vroege kant.

## Het spanningsveld van capability ontwikkeling

Het op tijd binnen de organisatie ontwikkelen van de juiste capabilities is niet eenvoudig.

Capability ontwikkeling is vaak een op de interne organisatie gericht, planmatig proces, met lange doorlooptijden. Terwijl de interventies die ze ondersteunen steeds vaker kort cyclisch worden ontwikkeld, met een extern op burgers gericht perspectief.

	Interventie ontwikkeling	Capability ontwikkeling
Oriëntatie	Extern: De burger	Intern: De organisatie
Tempo	Weken, maanden	Maanden, jaren
Vorm	Iteratief	Planmatig

Figuur 4: Spanningsveld bij ontwikkelen interventies en capabilities

Dat capability ontwikkeling vaak intern gericht is en lang duurt, is begrijpelijk. Het vraagstuk gaat over welke vaardigheden, werkwijzen en hulpmiddelen binnen de verschillende onderdelen en geledingen van de organisatie nodig zijn om de capability te kunnen leveren. En hoe die combinatie van vaardigheden, werkwijzen en hulpmiddelen op te bouwen en in stand te houden.

Het (door)ontwikkelen van dienstverlening gebeurt als het goed is met een op burgers gerichte blik en steeds vaker in een kort cyclische, agile aanpak. Op basis van klantervaringen worden de meest urgente verbetergebieden bepaald en met behulp van technieken als co-creatie en design thinking worden praktische verbeteringen voorgesteld. Na doorvoeren wordt de impact daarvan op de beleving van klanten en burgers gemeten of uitgevraagd, en op basis daarvan worden vervolgstappen voor een volgende iteratie bepaald.

De nog te ontwikkelen capabilities vaststellen tijdens het ontwikkelen van de praktische interventies is in de meeste gevallen te laat.



# 4. OP DRIE BORDEN TEGELIJK SCHAKEN

Het beschreven spanningsveld vraagt dat publieke organisaties, zowel als het gaat om de interventies die ze inzetten als de capabilities die ze daarbij nodig hebben, met verschillende horizonnen tegelijk werken. Dat maakt het mogelijk om permanent te werken op basis van concrete behoeften en ervaringen van burgers. Maar daarnaast kunnen zo verbeteringen en doorontwikkelingen worden gerealiseerd die, doordat er nieuwe capabilities voor nodig zijn, niet kort cyclisch mogelijk zijn.

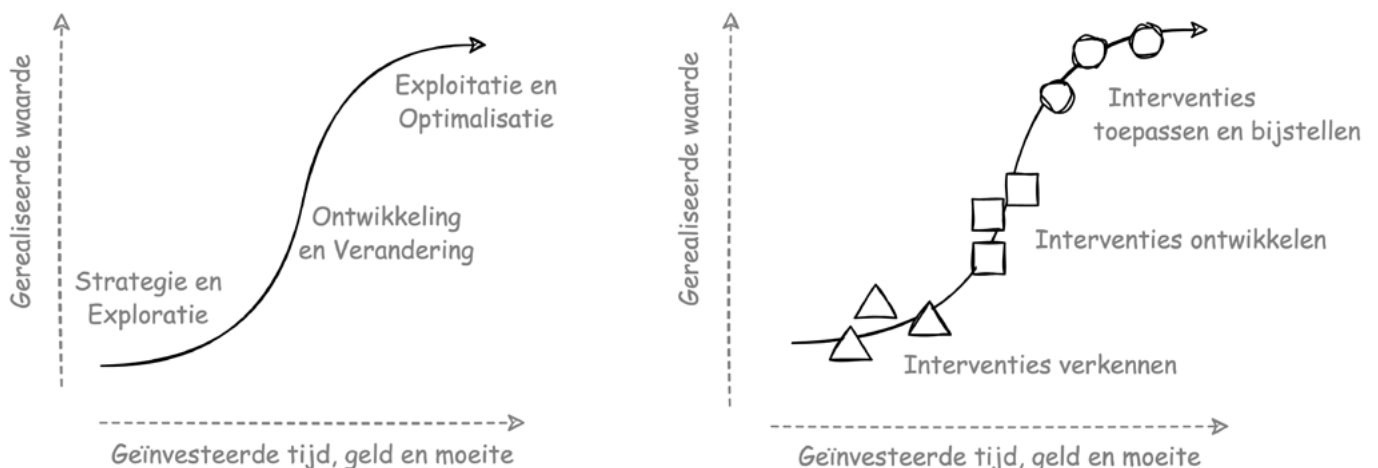
## De 3 horizonnen voor interventie ontwikkeling

Een veelgebruikt model voor het beschrijven en begrijpen van nieuwe technieken en werkwijzen is de S curve voor innovatie uit Figuur 5. Daarin maakt iedere nieuwe werkwijze, toepassing van technologie of ander concept een aantal fasen door in termen van de investering die is gedaan versus de waarde die het product toevoegt.

- In de strategie- en exploratiefase worden nieuwe kansrijke ontwikkelingen en ideeën verzameld en verkend. Daarbij kan scenario ontwikkeling worden ingezet om met inherente onzekerheid om te gaan, en worden dingen al praktisch uitgeprobeerd om eerste ervaringen mee te nemen bij het maken van strategische afwegingen en keuzen.
- Na het maken van richtingskeuzen worden in de ontwikkeling en verandering fase nieuwe werkwijzen en hulpmiddelen ontwikkeld en in het producten- en dienstenportfolio opgenomen. Dat vraagt vaak ook organisatorische verandering.
- In de exploitatie- en optimalisatiefase worden volwassen concepten in productie toegepast en voegen ze waarde toe. Uiteraard leidt dat tot verbeteringen en bijstellingen op basis van ervaringen in de praktijk.

Deze drie fasen worden gebruikt om in de tijd te plannen. Ontwikkelingen en technologieën die zich in de exploratiefase bevinden, zullen immers voorlopig nog niet in de praktijk worden ingezet. Tegelijk: een vaste termijn aan de verschillende fasen koppelen is riskant. Door op een exploratieve vraag met hoge urgentie de juiste gereedschappen in te zetten, kan de ontwikkeling door de fasen heen snel gaan.

Minstens zo belangrijk is vraagstukken en ideeën op de curve in te delen op basis van de mate van onzekerheid die er nog bestaat. Kleine verbeteringen aan een bestaande techniek waarmee al veel ervaring is opgedaan kent weinig onzekerheid en hoort op het exploitatiebord. Maar bijvoorbeeld opkomende trends in de samenleving of hele nieuwe technologieën zijn omgeven door onzekerheid en vragen op het strategie- en exploratiebord een hele andere aanpak.



Figuur 5: De S Curve van Innovatie, toegepast op interventie ontwikkeling

Dit model laat zich goed toepassen op interventie ontwikkeling binnen publieke dienstverlening. Ook interventies maken de geschetste fasen door. We geven van alle drie een voorbeeld uit het project.

## Kleine verbeteringen van bestaande interventies

Door permanent in gesprek te zijn met burgers, en hun behoeften en ervaringen te kennen, kan op de korte termijn de huidige dienstverlening worden verbeterd. Met kleine, op concrete klantervaringen gebaseerde verbeteringen van op dit moment al ingezette interventies.

### Voorbeeld: Wachtbandjes en beleving van ongewenste kanaalsturing

Veel overheidsorganisaties bieden telefonische dienstverlening aan hun burgers. Daarbij wordt terwijl burgers moeten

wachten om te woord te worden gestaan vaak een wachtbandje afgespeeld waarin burgers op de website worden gewezen. De boodschap van die teksten is dat veel van de telefonisch gestelde vragen ook snel en eenvoudig zelf zijn te beantwoorden of af te handelen op de website. Dat leidt volgens de klantinterviews regelmatig tot irritatie, zeker als dat bericht ook nog herhaald wordt afgespeeld. En in het bijzonder bij de groep burgers die het zojuist inderdaad online heeft geprobeerd en er daar niet uitkwam.

#### De gap

De waargenomen mismatch in de dienstverlening ligt met name op twee dimensies: te dwingende kanaalsturing gaat ten koste van de ervaren Autonomie en toont een gebrek aan Empathie voor de situatie en eventuele zorgen en twijfels van een burger die hem/haar er (terecht) voor doen kiezen om telefonisch contact te zoeken.

Binnen de organisaties ligt hier ook een spanningsveld onder. Enerzijds willen (en moeten) publieke organisaties graag telefonisch bereikbaar zijn voor burgers in situaties waarin een medewerker echt meerwaarde kan bieden. Anderzijds zijn de kosten van dit type dienstverlening hoog en de uitvoeringscapaciteit beperkt. Dus is er de wens om eenvoudige vragen middels digitale kanalen af te doen.

#### De interventie

Er werd een nieuwe opzet van de verwijzingstekst geschreven. Daarin wordt het uitgangspunt van telefonische bereikbaarheid waar dat helpt benoemd en wordt expliciet (h)erkenning getoond voor burgers die het online al probeerden en waarbij dat niet lukt en burgers die in hun situatie bewust kiezen voor menselijk contact.

#### De aanpak

Deze interventie is bij uitstek een optimalisatie van bestaande dienstverlening. Er bestaat immers al een wachtbandje en de verwachting is dat met een slimme bijstelling hier de irritatie bij burgers kan worden verminderd. De interventie is ontwikkeld met behulp van Design Thinking. De empathize, define en ideate fasen zijn uitgevoerd met een aantal consortiumpartners die allen ook telefonische dienstverlening bieden. In de prototype fase is de nieuwe opzet geïmplementeerd in de front office van Vitens. Als Test is deze tekst een aantal weken in werkelijk klantcontact gebruikt. In het reguliere klanttevredenheidsonderzoek zijn een aantal extra vragen meegenomen om de beleving van de nieuwe tekst te toetsen.

### Ontwikkeling van nieuwe interventies

Waar behoeften van burgers en hun huidige beleving structureel uit de pas lopen, is aanpassen of zelfs ontwikkelen van nieuwe dienstverlening nodig. Dat leidt tot nieuwe dienstverleningsinterventies en de ontwikkeling van daarbij benodigde systemen en werkwijzen.

#### Voorbeeld: Adviesrobots en een gebrek aan vertrouwen tot handelen

Veel overheidsorganisaties bieden hun burgers advies-, beslis- en/of rekenmodules om complexe regelingen te vertalen naar hun specifieke situatie en voorkeuren. Burgers wordt een aantal vragen gesteld, waarna (geautomatiseerd) de juiste informatie als antwoord op de vraag wordt gegeven. Vaak blijkt dat na invullen van die modules alsnog contact met een medewerker wordt gezocht ter bevestiging. Ook als de online gegeven informatie inhoudelijk klopte en van toepassing was op de situatie van de burger.

#### De gap

Het waargenomen verschil tussen geboden en gevraagde support van adviesmodules ligt in dit geval primair op de dimensie Vertrouwen tot handelen. De interactievorm waarin de burger in één keer alle vragen goed moet beantwoorden en dan meteen een (definitief) advies volgt, geeft, zo lijkt het, aanleiding voor twijfel. Secundair spelen daarnaast wellicht de dimensies Autonomie en Individuele relevantie een rol.

#### De interventie

Er is een aantal user interface patronen ontwikkeld waarmee overheden hun adviesmodules kunnen doorontwikkelen om ze interactiever van aard te maken. Ze helpen en stimuleren burgers om laagdrempelig alternatieve scenario's te verkennen, bijvoorbeeld over toekomstige veranderingen in hun situatie en wensen. En burgers kunnen het (relatief) belang van verschillende factoren aangeven. Zo krijgen ze een beter zicht op wat doorslaggevende factoren zijn onder het gekregen advies, en waar grensgevallen liggen die het advies doen veranderen. Waarbij mogelijk ook een grotere beleving van controle en eigenaarschap ontstaat bij het uiteindelijke advies.

#### De aanpak

Deze interventie gaat verder dan een kleine bijstelling van de bestaande adviesmodules, en vraagt echte (door)

ontwikkeling van de online aangeboden dienstverlening. De interventie is ontwikkeld met behulp van Design Thinking. De empathize, define en ideate fasen zijn uitgevoerd met een aantal consortiumpartners die hun eigen (ervaringen met) adviesmodules inbrachten. De prototype en test fasen zijn vervolgens uitgevoerd met de RET, rond een (bestaande) adviesmodule voor het kiezen van de meest geschikte abonnementsvorm. De evaluatie vond plaats met een kwalitatief gebruikersonderzoek onder een aantal reizigers van de RET. Hen werd gevraagd een abonnement te kiezen met behulp van een werkend prototype van een interactieve reisproduct adviseur. Daarna werden ze geïnterviewd over hun ervaringen en reflecties op in deze interventie relevante dimensies van persoonlijke dienstverlening.

## Continue verkenning van nieuwe dienstverlening en technologie

Succesvolle organisaties verkennen permanent de werkwijzen en technieken van de toekomst. Bijvoorbeeld door te monitoren hoe andere organisaties hun klantdienstverlening invullen. Daarmee verschuift immers vroeg of laat ook het verwachtingspatroon ten aanzien van de publieke sector. En door zicht te houden op de (digitale) technieken die beschikbaar komen.

Door ontwikkelde scenario's ook met klanten te doorleven, geven deze input voor klantverwachtingen op relevante dimensies en daarmee houvast bij het identificeren van mogelijke interventies die relevant worden.

Na deze verkenning van interventies is het aan te raden waar mogelijk deze te ontwerpen en hiermee te experimenteren volgens de principes van Design Thinking.

### Voorbeeld: Verkenning van de rol van data

In de samenleving is een bewustwording en verschuiving van acceptatie gaande van het gebruik van data. In veel digitale diensten, privaat en publiek, is lange tijd bijna als vanzelf enorm veel data verzameld. Dat is de (mogelijke) basis voor allerlei proactieve, op gemak gerichte verbeteringen van dienstverleningen. Maar het wordt ook steeds duidelijker dat de permanente aard van die data en het combineren ervan op gespannen voet staat met de ervaren privacy bij de klant en ethische vraagstukken.

### De gap

Dit is een breed vraagstuk, die de dimensies Autonomie en Individuele relevantie raakt. Als organisaties hun klanten tegemoet treden op basis van eerder of zelfs elders verzamelde data dan raken burgers hun invloed en controle op de dienstverlening potentieel kwijt. Tegelijk verwachten burgers dat organisaties hen goed kennen, met hen meedenken en op maat dienstverlening bieden.

### Mogelijke interventies

Door mogelijke ontwikkelingen ('assen van onzekerheden') te beschrijven is een vertaalslag te maken naar wat dit kan betekenen voor dienstverlening. In dit voorbeeld zijn te verwachten ontwikkelingen ten aanzien van de rol van data verkend: "Data Lake vs Data Lock". In het geval van 'Data Lake' is bijvoorbeeld sprake van ketensamenwerking, gericht op betekenisvolle klantrelaties. De klant wordt holistisch vanuit de keten bediend in de vorm van interventies gericht op proactieve dienstverlening en dienstverlening op maat. Daarin staan bijvoorbeeld herkenning van behoeften, communicatiestijl of zelfs emoties centraal.

### De aanpak

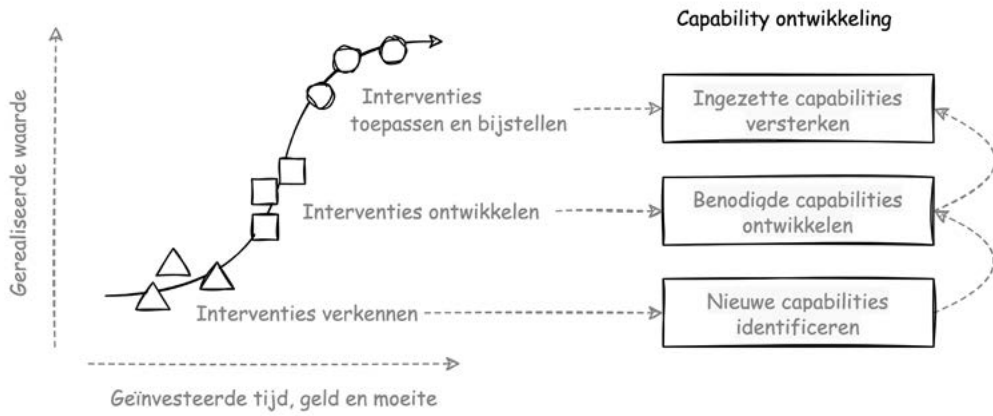
Binnen het project zijn via deskresearch en gesprekken met experts, meerdere thema's en trends op het gebied van digitale transformatie en klantbeleving gedefinieerd. Met de consortiumpartners is onder andere vanuit het thema 'gebruik van data' een aantal alternatieve scenario's ontwikkeld.

## Capability ontwikkeling in de drie stadia

Door permanent een actueel portfolio van te ontwikkelen interventies in kaart te hebben, kunnen capabilities vraaggestuurd worden geïdentificeerd, ontwikkeld en versterkt. En kan worden omgegaan met het eerder geschetste spanningsveld dat capability ontwikkeling lang duurt en planmatig wordt georganiseerd.

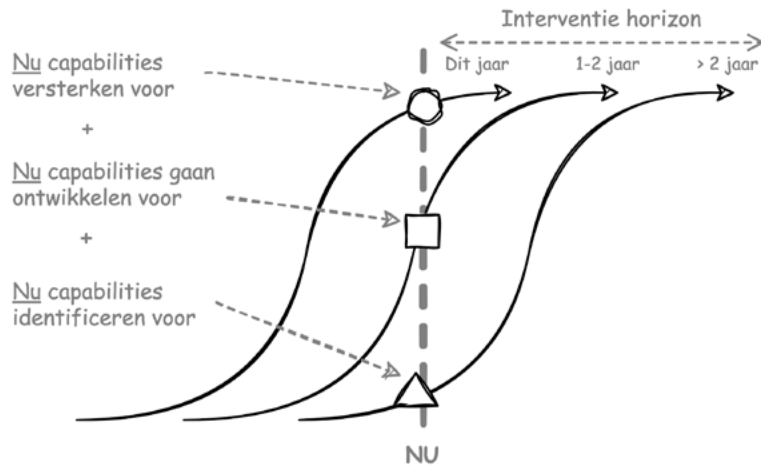
In iedere fase op de S curve van interventie ontwikkeling kunnen ook stappen gezet worden voor het ontwikkelen van de capabilities onder de beoogde interventie:

- Bij het verkennen van toekomstscenario's en het maken van strategische keuzen kunnen capabilities vroeg worden geïdentificeerd, ook als nog helemaal niet duidelijk is of ontwikkelde scenario's werkelijkheid zullen worden;
- Bij het ontwikkelen van nieuwe (soorten) interventies kan gelijk worden gewerkt aan de capabilities die nodig zijn binnen de organisatie om de interventies in de praktijk te bieden;
- Vaak is het nodig om de ondersteunende capabilities onder al in de praktijk ingezette interventies te versterken.



Figuur 6: Capability ontwikkeling tijdens interventie ontwikkeling

Dit leidt net als bij de interventie ontwikkeling tot parallelle sporen, waarbij tegelijk wordt gewerkt aan capabilities onder interventies in verschillende volwassenheidsstadia.

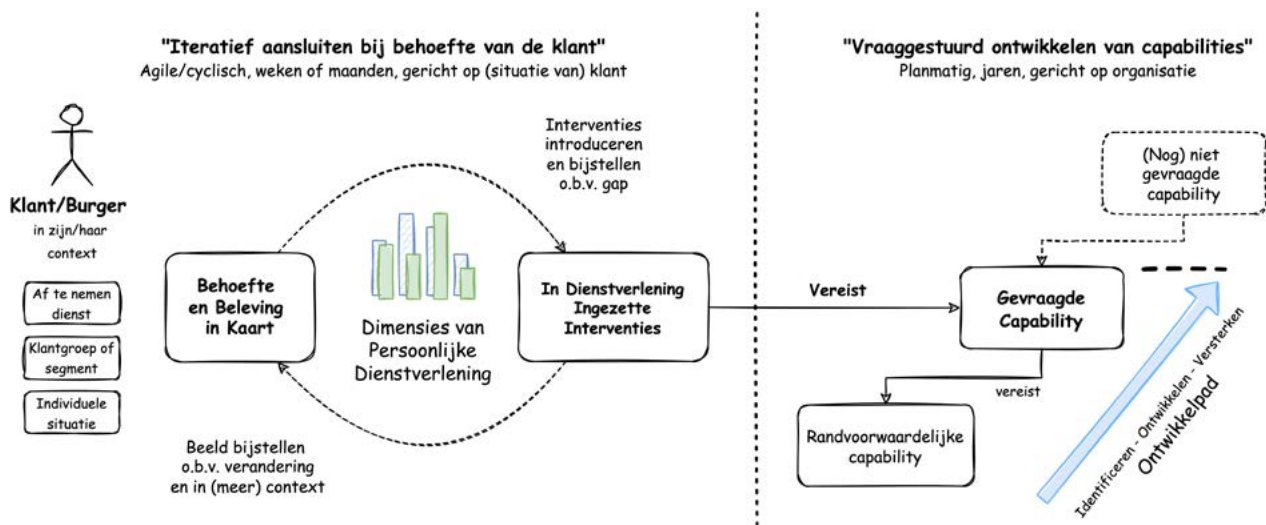


Figuur 7: Parallelle sporen in capability ontwikkeling

# SAMENVATTING EN PRAKTISCHE STAPPEN

Het hierboven beschreven kan worden samengevoegd in een groeimodel dat is gebaseerd op drie pijlers:

1. De acht dimensies waarop overheden moeten aansluiten bij de behoefte en beleving van burgers om persoonlijke dienstverlening te bereiken;
2. De iteratieve cyclus waarin contextuele interventies worden ontwikkeld en verbeterd op basis van behoeften/beleving van burgers;
3. De benodigde capabilities die daarvoor planmatig worden geïdentificeerd en ontwikkeld.



Figuur 8: Het groeimodel voor persoonlijke dienstverlening

## Praktische stappen voor publieke organisaties

Samenvattend suggereren we de volgende stappen om persoonlijke dienstverlening te blijven bieden in digitale transformatie.

### 1. Neem behoefte en beleving van burgers als uitgangspunt

Breng permanent de behoefte en huidige beleving van burgers van persoonlijke dienstverlening (en eventuele gaps daartussen) in kaart, waar nodig ook van doelgroepen en in specifieke situaties;

### 2. Sluit iteratief aan bij de behoeften van burgers

In de praktijk moeten organisaties de hierboven beschreven iteratieve verbetercyclus invullen met drie verschillende horizonnen in gedachten en zo "schaken op drie borden tegelijk":

- Organiseer een proces om de bestaande dienstverlening te optimaliseren. Verbeter de in de dienstverlening ingezette interventies zodat ze in de beleving van burgers beter bij hun behoeften aansluiten.
- Ontwikkel daar waar behoeften en beleving van burgers structureel uit de pas lopen op programmatische wijze nieuwe interventies die worden ingezet in de dienstverlening. En verander de dienstverleningsprocessen en ontwikkel de digitale hulpmiddelen die daarvoor nodig zijn.
- Experimenteer op de achtergrond continu met nieuwe, opkomende vormen van dienstverlening en verken de mogelijkheden van nieuwe technologie.

### 3. Ontwikkel de benodigde capabilities

Sluit in de ontwikkeling van organisatorische capabilities aan bij deze drie stadia:

- Identificeer tijdens scenario ontwikkeling en experimenten welke capabilities van de organisatie gevraagd zouden worden als deze ontwikkelingen werkelijkheid zouden worden;
- Ontwikkel de organisatorische capabilities die nodig zijn om de ontwikkelde interventies ook duurzaam in te zetten en vol te houden;
- Versterk de organisatorische capabilities onder de huidige dienstverlening en de interventies die daarin al van de organisatie worden verwacht.

### Hoe te beginnen

Organisaties die dit groeimodel gaan toepassen, zullen vaak willen kiezen welke van de genoemde horizonnen als vertrekpunt te nemen. Hoewel de beschreven drie horizonnen relatief los van elkaar kunnen worden ingevuld, en dus ook in iedere volgorde kunnen worden ingericht, lijkt het verstandig met de korte termijn cyclus te beginnen.

De reden is dat daarin twee aspecten onontkoombaar zijn: veel met burgers in contact zijn over hun behoeften en beleving van de dienstverlening, en iteratief reageren op wat zij vertellen. Alleen door die vaardigheid en cultuur binnen de organisatie te ontwikkelen kunnen er echt betekenisvolle stappen op het vlak van persoonlijke dienstverlening worden gezet. Het alternatief is beginnen met de lange termijn, maar dat heeft het inherente risico dat dat proces ongemerkt zonder betrokkenheid/ inbreng van burgers wordt ingevuld. En het risico dat als daarbij wel burgers worden betrokken het voor hen als een papieren exercitie aanvoelt.

### Verantwoording

Het in deze whitepaper gepresenteerde groeimodel is ontwikkeld in het project Publieke Dienstverlening in Digitale Transitie, waarin Hogeschool Utrecht samen met een flink aantal overheidsorganisaties onderzoek deed naar het onderhouden van duurzame klantrelaties en het bieden van persoonlijke dienstverlening onder digitale transformatie.

Het project is uitgevoerd met een SIA RAAK-Publiek subsidie onder nummer RAAK.PUB06.021.