

Interactiestrategie

Een raamwerk voor denken, samenwerking en actie



Interactiestrategie

Een raamwerk voor denken, samenwerking en actie

Opgeleverd door de werkgroep interactiestrategie:

Liv van der Veen (projectleider), Pieter Kalkdijk, Natasja Scalas-Hartkamp, José Dominguez, Petie Slangen, Matthijs Claessen, Rinus Harmsma, Martien Vosters, Marian Overgaauw.

Aan de stuurgroep:

Claudia Zuiderwijk, José Lazeroms, Frans Backhuijs, Harmen Harmsma, Berthold Leeftink, Cor Franke, Willy Rovers, Roeland Nieuweboer, Yvonne van der Brugge en Steven Luijtjens.

Met dank aan:

Paul van der Heijde, Evert-Jan Kamerbeek, Steven van Belleghem, Rik Vera, Martina Gaiser-Janackova, Hans-Rob de Reus, Arije van Schaik, Peter Leijnsen, Gert Stel, Bart Ladrak, Jenny Cals, Fransje Verheij, Kees Duijvelaar, Rudolf Roeleven, Leonie Brouwer, Patricia Vogel, Angelina Helder en Rob de Reu.

En aan de betrokken organisaties: KvK, RVO, VNG, Belastingdienst, RDW, Gartner, BZK, EZ, Logius en UWV.

6 december 2017

Inhoud

1. De opdracht voor deze interactiestrategie	04
Aanleiding, functie en scope	
2. Interacties	06
Uitgangspunten, begrippen, maatschappelijk resultaat en legitimiteit	
3. Klantbehoefte	10
Wat is het en welke moeten centraal staan bij interactie?	
4. Trends	14
Wat zien we gebeuren en wat komt eraan?	
5. De overheid	17
Wat zien we gebeuren bij de overheid?	
6. Interactiekeuzes	22
Van trends en klantbehoeften naar interactiekeuzes	
7. Transitie	29
Gap, fit gap en transitie	
8. Borging	32
Gemeenschappelijkheid, permanentie en experiment	

1. De opdracht voor deze interactiestrategie: aanleiding, functie en scope

Waarom een interactiestrategie?

Op 8 juli 2016 heeft de ministerraad ingestemd met de voorstellen voor de herbouw van de Berichtenvoorziening GEB door middel van GLOBE. De opdracht om de functionaliteit van de berichtenvoorziening te continueren en door te ontwikkelen, gecombineerd met verdere digitaliseringswensen, heeft de vraag opgeroepen hoe de interactie tussen gebruikers en overheid in de toekomst vorm krijgt. Hebben de overheid en de gebruiker dan nog voldoende aan de functionaliteiten zoals berichtenvoorziening in de huidige vorm van een mailbox, of is er dan behoefte aan meer variëteit in voorzieningen?

Om die vragen te beantwoorden heeft de overheid behoefte aan een Interactiestrategie, die bestaat uit een integrale visie op overheidsinteractie, aan gedeelde uitgangspunten en aan actiepunten voor de komende vijf jaar. De opdracht is opgepakt door een stuurgroep van Mijn Overheid voor Ondernemers (MOVO), bestaande uit vertegenwoordigers van het ministerie van Economische Zaken, het ministerie van Binnenlandse Zaken, de Kamer van Koophandel (vz), de Belastingdienst, het UWV, de Sociale Verzekeringsbank, KING/VNG, Logius en de Rijksdienst voor Ondernemend Nederland. Deze stuurgroep heeft de opdracht voor een interactiestrategie belegd bij een overheidsbrede werkgroep.

De opdracht

De letterlijke opdracht van de stuurgroep luidde: “Schets het beeld hoe de interactie, ofwel de “ontmoetingen” die wij faciliteren met de gebruiker (burger en ondernemer) er in de toekomst uitziet. Zowel fysiek als digitaal. Zet dit beeld af tegen de wijze waarop wij als overheid nu interacties hebben georganiseerd. Duid de ‘gap’ en schets wat er nodig is aan samenwerking, overkoepelende technische oplossingen en overkoepelend afsprakenstelsel om die ‘gap’ te overbruggen. En wat er nodig is als basis voor organisaties zelf, denk aan een robuuste achterkant en een flexibele voorkant. Dit beeld kan benut worden als inspiratiedocument voor de toekomstige Generieke Digitale Infrastructuur.”

Een raamwerk voor een gezamenlijke koers

Deze interactiestrategie heeft tot doel bestuurders een denkraam te geven om een gezamenlijk en ook binnen de eigen organisatie onderbouwde keuzes op het gebied van interacties te maken. Om deze strategie een scherpe focus te geven, laten we een aantal zaken bewust buiten scope, zoals de precieze uitwerking, de benodigde financiering en benodigde cultuurverandering. We doen wel aanbevelingen voor directe actie om tot een overheidsbrede en organisatie-overstijgende interactiekoers te komen gebaseerd op klantbehoeften. Het denkraam stelt de overheid in staat om de interactiekoers voor de komende vijf jaar te bepalen en biedt ook mogelijkheden om op de korte termijn meters te maken. ‘*Lerend naar de toekomst*’ is daarbij het motto.

Scope van deze interactiestrategie

De stuurgroep heeft de werkgroep gevraagd om de overheidsinteractie met burgers en ondernemers te schetsen, waarbij het gaat om een eindbeeld van over 5 jaar. Daarnaast vraagt de stuurgroep om aan te geven wat de overheid op korte termijn kan realiseren. Op grond van een voortdurende reflectie op de scope en door bijdrages van deskundigen en gesprekken met marktpartijen, heeft de werkgroep de conclusie getrokken dat een duurzame strategie voor de interactie van de overheid met burgers en ondernemers moet draaien om interactiebehoeften van gebruikers van overheidsdiensten. Daarop volgt de vraag naar het soort (overheids-)interactie. Om dan te bezien via welk kanaal en op basis van welke technologie de interactie wordt ondersteund. Daarbij speelt ook de vraag of marktpartijen in de toekomst de interactie of een deel daarvan als dienstverlening kunnen uitvoeren. Het denken over overheidsinteractie wordt pas structureel wanneer het in eerste instantie losstaat van de stortvloed aan nieuwe digitale en technologische ontwikkelingen. Daarom staan in het raamwerk, dat onderdeel is van deze strategie, interactiebehoeften centraal en niet de structuur en werkwijze van overheidsdiensten en/of de kanaalmogelijkheden voor interactie.

Trends laten mogelijkheden voor betere interactie zien

De digitale revolutie (of transformatie) speelt uiteraard wel een rol in de wijze waarop de interactie tussen burger / ondernemer met overheid gaat plaatsvinden. Een aantal trends biedt duidelijke kansen om de interactie met burgers en ondernemers flink te verbeteren. Uiteindelijk zou de burger / ondernemer moeten kunnen bepalen (op basis van behoeften) hoe de interactie met de overheid daadwerkelijk gaat plaatsvinden. Wel is volgens het rapport *Maak Waar!* duidelijk dat digitalisering de overheid in al haar facetten gaat beïnvloeden, met cybersecurity, de digitale economie en de digitalisering van de eigen kerntaken als belangrijke ontwikkelingen.

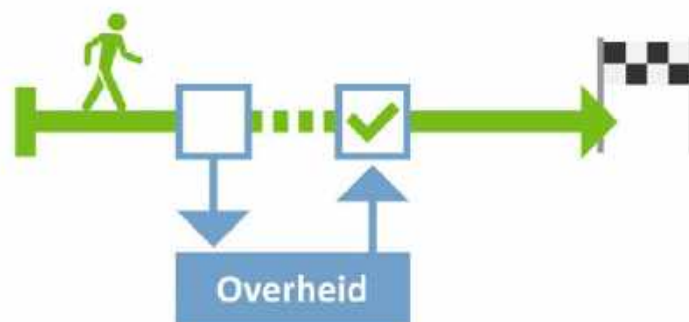
2. Interacties: uitgangspunten, begripsbepaling, maatschappelijk resultaat en legitimiteit

Over de interactiepositie van de overheid in relatie tot burgers en ondernemers. Een aantal noties.

- De overheid houdt een betekenisvolle rol, biedt rechtsgelijkheid en rechtszekerheid en biedt binnen haar taken de benodigde transparantie, veiligheid en privacy.
- Het maatschappelijk resultaat waarvoor de overheidsorganisaties in het leven zijn geroepen zijn stabiel. Wij denken dat het centraal stellen van de interactiebehoeften van burgers en ondernemers ertoe leidt dat overheidsorganisaties effectiever zijn in het bereiken van het maatschappelijk resultaat.
- Welk kanaal en welke ingang de klant ook kiest, de informatie, de transactie en de resulterende dienst moeten in gelijke gevallen gelijk zijn (ook bij federatief opgezette diensten).
- Het heeft geen zin meer om het te hebben over de digitale overheid. Daarmee suggereren we dat er een tweede overheid is, naast een 'fysieke' overheid. De overheid is digitaal in hart en nieren, zelfs wanneer de interactie via niet-digitale wegen plaatsvindt. De 'digitale overheid' is een transformatie van het gehele overheidsproces met nieuwe spelregels. Deze transformatie van de dienstverlening kent drie assen: bestuurlijk, juridisch en infrastructureel.
- De (digitale) overheid is blijvend in beweging: permanent bèta.
- (Publieke) dienstverleners transformeren in een verschillend tempo. Dat geldt ook voor burgers en ondernemers. Al ligt hun tempo gemiddeld hoger.
- Zonder de juiste veranderaanpak zal er geen overheidsbrede voorspelbare en rechtmatige dienstverlening komen.

Rechten en plichten: interactie met de overheid

De burgers / ondernemers krijgen met de overheid te maken wanneer ze gebruik willen maken van rechten en/of moeten voldoen aan verplichtingen. Het uitoefenen van rechten en het voldoen aan verplichtingen is gebaseerd op wetgeving en de interactie betekent voor burgers / ondernemers een tijdelijke, maar noodzakelijke 'verstoring' van de zaken die ze echt belangrijk vinden. Bijvoorbeeld het streven om weer werk te vinden en daardoor een inkomen te hebben of het aannemen van personeel door een ondernemer om aan de groeiende vraag naar zijn producten of diensten te kunnen voldoen.



Schema: een ondernemer die iets regelt bij de overheid en daarna kan doorgaan met ondernemen.

Interactie: voor en achter de schermen

Interactie definiëren we als de wisselwerking en ontmoeting tussen partijen om tot een bepaald resultaat te komen. Het resultaat kan afhankelijk van de context door beide partijen worden bepaald en in meer of mindere mate flexibel zijn, zodat beide partijen een bijdrage leveren aan de informatie die noodzakelijk is om tot een transactie of informatie-uitwisseling te komen en uiteindelijk tot een maatschappelijk resultaat. De interactie kan één stap betreffen (zoeken van informatie) of meerdere stappen betreffen (zoeken van informatie, duidelijkheid vragen en/of uiteindelijk handelen). Bij de interactie is het van groot belang dat voor burgers / ondernemers transparant is wanneer een interactie start, wanneer die is afgerond en wat het resultaat is.

In het contact tussen overheid en burgers / ondernemers zien we vaak situaties waarin een interactie start, de overheid een tijdje achter de schermen verdwijnt om te werken aan informatie of om besluiten te nemen, en vervolgens weer bij de burger / ondernemer terugkomt met het resultaat van het werk achter de schermen. Als de verwachtingen helder zijn en de overheid duidelijk maakt dat het even stil wordt, is dat niet erg. Nog beter is het wanneer de overheid laat zien waar de burger / ondernemer staat in het proces achter de schermen.

Interactiecontexten: contact, interactie- en maatschappelijk resultaat

Een interactiestrategie gericht op het contact tussen de overheid en de burgers en ondernemers moet antwoord geven op de vraag waarom er interactie tussen de overheid en burgers en deze partijen moet plaatsvinden. Interactie betekent altijd contact tussen minimaal twee partijen. Dat contact moet vanuit de overheid een noodzaak hebben, wat wil zeggen dat het contact in het teken staat van een beoogd resultaat. Dat resultaat noemen wij het interactieresultaat. Het interactieresultaat moet altijd een aantoonbare relatie hebben met een maatschappelijk resultaat. Overheidsorganisaties zijn immers vanuit maatschappelijke resultaten opgericht en ontleen daaraan hun bestaansrecht. Dat is ook een vorm van transparantie. De interactie tussen de overheid en burgers en ondernemers draait op hoofdlijnen om drie zaken, we kunnen die drie zaken ook interactie-aanleidingen of interactiecontexten noemen. Zij maken duidelijk waarom interactie nodig is.

Drie interactiecontexten: rechten, plichten en mogelijkheden

In deze interactie strategie onderscheiden we drie interactiecontexten. Bij alle drie de contexten zijn rechten en plichten in het spel:

- een burger of ondernemer moet aan een aantal verplichtingen voldoen jegens de overheid (voorbeeld: belasting betalen);
- een burger of ondernemer doet een beroep op een recht (bijvoorbeeld: een toeslag verkrijgen of een subsidie);
- een burger of ondernemer wil gebruik maken van een mogelijkheid waarbij de overheid een afweging vanuit verschillende belangen moet maken (een vergunning voor het plaatsen van een dakkapel).

Burgers en ondernemers hebben bijna altijd het recht om zich bij hun interactie met de overheid te laten vertegenwoordigen.

Wat hebben de drie interactiecontexten met elkaar gemeen?

De drie interactiecontexten hebben met elkaar gemeen dat er pas sprake kan zijn van een geslaagd interactieresultaat wanneer er in een contact de benodigde informatie is verkregen om de stap naar een bestuurlijk en maatschappelijk resultaat te maken (bestuurlijk is de verlening van een vergunning, maatschappelijk resultaat is bijvoorbeeld voldoen aan de wens van een burger om een dakkapel te plaatsen of om zijn woongenot te vergroten).

Overheid en klant maken samen de benodigde informatie

Het is duidelijk dat de overheid informatie kan maken gezien de grote hoeveelheid data waarover de overheid beschikt. Belangrijk voor een interactiestrategie is hoe de overheid op de meest doelmatige manier van data informatie maakt. Het is duidelijk dat de overheid slechts in enkele gevallen exclusief de maker is van alle informatie die nodig is voor het realiseren van een interactieresultaat. De burgers en ondernemers zijn meestal als bezitters van data mede makers van informatie.

Maken van antwoorden

Die informatie is niets anders dan een set antwoorden in het licht van de drie interactiecontexten, zoals hierboven gegeven. In het licht van het verbeteren van de kwaliteit van de interactie tussen overheid en burgers en ondernemers (anders gezegd: klantbehoeftegestuurde informatieproductie, zie boven) vinden wij het vruchtbaar om zowel de overheid als de burger of ondernemer te zien als leveranciers van data. Hun data wordt in de interactie, interactiespecifieke informatie (het interactieresultaat is in die zin altijd een informatieproduct). Losse antwoorden zijn datagegevens die in samenhang leiden tot een betekenisvol antwoord dat binnen de context van een standaarddienstverlening of specifieke dienstverlening leidt tot het gewenste maatschappelijke resultaat.

Overheidsinteractie en legitimiteit

Zoals hiervoor benoemd heeft geen burger of ondernemer het als levensdoel om contact te hebben met de overheid. Voor veel mensen is het een noodzakelijk kwaad. Op een abstract niveau begrijpen de meeste mensen wel dat een stabiele en betrouwbare overheid het fundament van de Nederlandse samenleving is, maar het is niet wat mensen dagelijks bezighoudt.

Daarom is het voor een moderne democratische rechtstaat als Nederland van het grootste belang dat het interactie-onderdeel van het systeem van rechten en plichten werkt volgens de behoeftes van burgers / ondernemers.

Werkt deze interactie niet goed, dan tast dat de legitimiteit van de overheid aan als rechten- en plichtenorganisatie. Legitimiteit van de overheid is veel meer dan een wettelijke basis voor dienstverlening. De overheid wordt door burgers en ondernemers vooral beoordeeld op de kwaliteit van de interactie. In de interactie krijgen burgers / ondernemers namelijk daadwerkelijk met de overheid te maken. Die interactie-ervaring moet positief zijn, los van de inhoud van de interactie. Het

vertrouwen dat burgers / ondernemers in de overheid hebben, wordt in hoge mate bepaald door de wijze waarop de overheid met burgers / ondernemers communiceert.

3. Klantbehoefte. Wat is het en welke moeten centraal staan bij interactie?

De burger en de ondernemer zijn de eindgebruikers van de diensten van de overheid. Omdat wij de interactie bij de, al dan niet vrijwillige, afname van deze diensten zo optimaal mogelijk willen faciliteren in het kader van de legitimiteit van de overheid, benaderen wij de burgers en ondernemers binnen de context van de interactiestrategie als klanten. Deze interactiestrategie heeft als doel bij te dragen aan een overheid die zich kan doorontwikkelen tot een interactiepartner waarbij de klantbehoeften leidend zijn. Dat vraagt om een scherpe interactiestrategie die antwoord geeft op de volgende vragen:

- Wat zijn klantbehoeften?
- Welke klantbehoeften kan de overheid het beste centraal stellen wanneer sprake is van interactie met burgers en ondernemers?

Wat is klantbehoefte?

Klantbehoefte is datgene wat de klant nodig heeft of belangrijk vindt om optimaal gebruik te kunnen maken van een product of dienst. Klantbehoeften zijn gebaseerd op klantervaringen. Deze ervaring is de som van alle belevingen van een klant tijdens de interacties met het merk, offline en online. Daarbij gaat het niet om een bepaald moment, maar om het geheel van momenten in de zogenaamde klantreis en over de gehele beleving van het 'klant' zijn.

Welke klantbehoeften staan centraal bij overheidsinteractie?

Het onderzoek van de werkgroep maakte duidelijk dat burgers en ondernemers bij hun contact met de overheid behoefte hebben aan:

- vertrouwen (*ik wil je kunnen vertrouwen en vertrouw mij!*)
- een persoonlijke benadering (*"praat" met mij persoonlijk!*)
- gemak (*maak het mij makkelijk!*)

Deze behoeftes zijn redelijk stabiel en deze behoeftes kunnen voor de komende jaren centraal gesteld worden in iedere vorm van overheidsinteractie.



Vertrouwen

Het vertrouwen dat burgers en ondernemers in de overheid hebben, berust op de behoefte aan *transparantie, autonomie en betrouwbaarheid*.

Transparantie

Burgers en ondernemers hebben behoefte aan een transparant proces, bijvoorbeeld bij de Omgevingswet. Mensen willen begrijpen hoe het proces werkt en welke stappen kunnen volgen die genomen moeten worden. Ook zijn gebruikers bijvoorbeeld onzeker over het betaalmoment van de uitkering (gemeente Rotterdam) en over het moment en de hoogte van de aanvullende beurs (DUO). Burgers en ondernemers willen weten wat hun rechten zijn en willen inzicht hebben in dat wat de overheid van ze weet. Ook dat is een vorm van transparantie.

Autonomie

Burgers en ondernemers willen graag zelf de controle houden. Bij belastingzaken bijvoorbeeld hechten burgers en ondernemers aan regie. Zij zijn immers verantwoordelijk voor de juistheid van de gegevens. Welke informatie de overheid heeft van burgers en ondernemers zou men niet alleen moeten kunnen inzien; die informatie zou ook heel overzichtelijk en interactief beschikbaar moeten zijn. Iedereen zou zelf moeten kunnen bepalen welke informatie de overheid mag gebruiken en welke niet. Wanneer een burger ervoor kiest om zijn persoonsgegevens niet ter beschikking te stellen voor proactieve informatie, dan zou die informatie ook wel overzichtelijke en interactief beschikbaar moeten zijn.

Betrouwbaarheid

Betrouwbaarheid betekent voor burgers en ondernemers een overheid die consistent is, die werkt langs een heldere lijn en die mensen niet in onverwachte situaties brengt. Vooral bij zaken als zorg, financiële zekerheid en pensioen is betrouwbaarheid een sterke behoefte. Burgers en ondernemers willen de identiteit van de interactiepartner kennen. Met wie heb ik te maken, wat is het mandaat van mijn interactiepartner? Betrouwbaarheid van de overheid heeft voor burgers en ondernemers twee gezichten. De overheid is bij uitstek de bron om 'feitelijke' en ongekleurde informatie te geven. Op het punt van informatie vertrouwen ondernemers het meest op andere ondernemers. Privacy ligt tot op zekere hoogte gevoelig: het moet veilig zijn. Veel mensen vinden dat de overheid hun gegevens kan

gebruiken om hun interactie met de overheid makkelijker te maken. De overheid beschikt toch al over de meeste gegevens.

Persoonlijke benadering

Een persoonlijke benadering draait om *maatwerk, specifieke informatiebehoefte, proactiviteit, vindbaarheid en toegang, empathie en klantgerichtheid.*

Maatwerk

Hoe complexer en hoe groter de gevolgen van de informatie, hoe meer burgers en ondernemers behoefte hebben aan maatwerk en persoonlijk contact. Wanneer ondernemers iets moeten regelen of advies of diensten wensen voor hun onderneming, willen zij vaker persoonlijk contact met de overheid. Contact met iemand van vlees en bloed geeft burgers en ondernemers vertrouwen. Wanneer de interactiezaak complex is en veel informatie uit verschillende bronnen vraagt, bijv. schuldhulpverlening, hebben burgers en ondernemers behoefte aan een mens van vlees en bloed. Oplossend vermogen, creativiteit en inlevingsvermogen zijn dan gewenst. Ondernemers denken vaak een uniek probleem te hebben en zoeken in persoonlijk contact naar bevestiging en vertrouwen.

Specifieke informatiebehoefte

Burgers en ondernemers hebben niet de behoefte om 'alle regels' te kennen. Alleen wanneer deze directe invloed op hun leven hebben. Mensen hebben relatief weinig 'spontane' informatiebehoefte. Als men al behoefte voelt aan overheidsinformatie, dan wordt die gedreven door 'levensgebeurtenissen': momenten waarop men iets wil of moet. Dat zijn meestal praktische punten, zoals een paspoort aanvragen, of zaken van financiële aard, zoals uitkeringen, belastingen e.d.

Proactiviteit

Burgers vinden het goed dat de overheid informatie over hen gebruikt, maar verwachten wel dat die wordt toegespitst op hun individuele situatie. Omdat de Belastingdienst inzicht heeft in de financiële en persoonlijke situatie van de burger, verwacht men dat de Belastingdienst zaken signaleert en hier proactief mee omgaat. Mensen verwachten ook dat de overheid hen proactief informeert over hun rechten. In het geval van werkloosheid zou de overheid burgers automatisch over de desbetreffende regels moeten informeren. De overheid zou zich meer mogen profileren als adviesorgaan. Met name bij ondernemers staat de overheid niet op de radar als een partij die ondernemers met adviezen kan ondersteunen.

Vindbaarheid en gebruiksvriendelijkheid

Mensen willen informatie op maat vinden en slechts één keer inloggen. In het geval van e-Herkenning zou de overheid de informatie gratis moeten aanbieden, omdat ze verplicht is om de informatie te verstrekken. De waardering voor de Berichtenbox is gemengd. De tevreden gebruikers vinden de Berichtenbox gebruiksvriendelijk, overzichtelijk en veilig. De minder tevreden gebruikers willen liever de berichten van de overheidsorganisaties rechtstreeks in hun mailbox ontvangen.

Empathie en klantgerichtheid

Burgers en ondernemers willen het gevoel hebben dat zij echt 'contact' hebben met de overheid, dat de overheid aandacht heeft voor hun persoonlijke context, ze begrijpt en dat laat blijken voor, tijdens en na het contact. Empathische medewerkers zijn daarbij belangrijk. Er bestaat behoefte aan interactie waaruit 'meer interesse voor de klant spreekt. Menselijk contact is belangrijk. Een contactpersoon hebben geeft vertrouwen. Het is ook efficiënter dan telkens iemand anders aan de lijn krijgen. Ook voor e-mail contact geldt persoonlijk contact voorop. Men wil niet naar een afdeling mailen, maar naar een mens. Als het echt moeilijk wordt, hebben burgers en ondernemers behoefte aan iemand die creatief is, empathisch en betrokken. Ondernemers denken vaak een uniek probleem te hebben en zoeken in persoonlijke contact naar bevestiging en vertrouwen. Dit contact hoeft niet per se face-to-face te zijn om persoonlijk te voelen, een chat-mogelijkheid kan hier ook uitkomst bieden. De service van de overheid aan burgers en ondernemers kan niet ver genoeg gaan, is de opvatting.

Klantgerichtheid uit zich onder meer in kanaalkeuze. De kanaalsturing bij de overheid (click-call-face) is niet ongemerkt aan mensen voorbij is gegaan. Persoonlijk contact lijkt in de ogen van de klant ontmoedigd te worden, terwijl hier juist zo'n behoefte aan is. Heldere en begrijpelijke teksten zijn belangrijk. De taal moet nog beter aansluiten bij de doelgroep. De informatie moet voor de doelgroep duidelijk zijn en zo veel mogelijk onzekerheid wegnemen. Iedereen moet het kunnen begrijpen. De aard van de informatie zelf is vaak moeilijk. Het kan alleen begrijpelijk en simpel worden als ook de (belasting-)regels simpel zijn en als er minder regels zijn. Teksten zouden veel klantgerichter moeten zijn. De informatie is voor burgers vaak onvoldoende 'to the point'. Verkoop van beleid waarderen mensen niet.

Gemak

De wens van gemak draait om de keuzevrijheid van een kanaal, de bundeling van diensten, het minimaliseren van diensten en contacten, single sign-on en no wrong door en reactiesnelheid.

Maak het de burger en ondernemer niet moeilijk. Gebruik zo veel mogelijk vooraf ingevulde formulieren. In de praktijk gaat het dan om online dienstverlening: alle momenten waarop de burger contact moet maken met de overheid, bijvoorbeeld om zijn belasting aan te geven, of om een uitkering te kunnen krijgen. Buiten kantoortijden communiceren met de overheid, bijvoorbeeld, voorziet in een grote behoefte.

Keuzevrijheid van kanaal

Overheidsklanten verwachten een naadloze overgang bij kanaalswitch. Keuzevrijheid van kanaal ziet men als klantvriendelijk.

Bundeling en minimaliseren diensten

Burgers en ondernemers zouden één overheidsportaal zeer waarderen. Niet in technische zin, maar als logische mogelijkheid om contact met de overheid te krijgen. Ze zien over het algemeen geen verschil tussen de verschillende overheden en verlangen dat deze met één mond spreken. Voor de burger is de overheid een zeer breed begrip: de Kamer, de regering, de gemeente. Alles is de overheid. Dit versterkt het gevoel dat het ontbreekt aan innerlijke consistentie.

Burgers en ondernemers vinden het prettig wanneer diensten in samenhang worden aangeboden. Het gaat dan niet alleen om de verbinding van gemeentelijke diensten, maar juist ook om verbinding van de diensten van andere overheidsorganisaties. Burgers en ondernemers houden wat interactie betreft van een slanke overheid en willen dat de interacties tot een minimum worden beperkt. Koppeling met commerciële organisaties vinden mensen niet wenselijk. Burgers en ondernemers houden de overheid en andere organisaties graag gescheiden.

Meer snelheid

Burgers en ondernemers willen graag dat de overheid zaken snel regelt. Voor ondernemers geldt bij uitstek: tijd is geld. Zij vinden dat de aanvraag en uitvoering van subsidies, bijvoorbeeld, nog beter moet aansluiten op het hoge tempo van innoveren, om de concurrentie voor te zijn. Men verwacht van de overheid dezelfde reactiesnelheid die men van commerciële organisaties kent: vandaag besteld, morgen in huis.

Burgers en ondernemers die kwetsbaar zijn bij digitale overheidsinteractie

Kwetsbare burgers en ondernemers zijn mensen die situationeel niet in staat zijn om de zaken die zij willen en moeten afhandelen met de overheid, zelf of met zelf georganiseerde hulp, via de beschikbare digitale kanalen af te handelen. Het feit dat de kwetsbaarheid situationeel is maakt dat deze groep fluïde is, niet vast te stellen is op persoonsniveau en dat deze groep per uitvoeringsorganisatie wisselt. Deze groep bestaat uit vier subgroepen, waarbij er geen sprake is van een strikte scheiding tussen deze subgroepen:

- de groep die niet in staat is om digitaal zaken te doen omdat men in de groep digibeten/analfabeten valt of de Nederlandse taal onvoldoende machtig is en niet bij machte is om hulp te organiseren;
- de groep die niet in staat is om digitaal zaken te doen omdat de problematiek waarmee men te maken heeft complex is. Waarbij men ook vaak met meerdere organisaties te maken heeft;
- de groep die door persoonlijke (vaak emotionele) ervaringen tijdelijk niet in staat is om zaken digitaal af te handelen;
- de groep die wel digitaal vaardig is, maar in principe niet handelt ("niet-willen").

Al deze groepen zijn wisselend in samenstelling, in die zin dat de specifieke individuen in deze groep wisselen. En ook voor al deze groepen geldt dat de niet-digitale interactie aan de kernbehoeften vertrouwen, persoonlijk en gemak moet voldoen.

4. Trends. Wat zien we gebeuren en wat komt eraan?

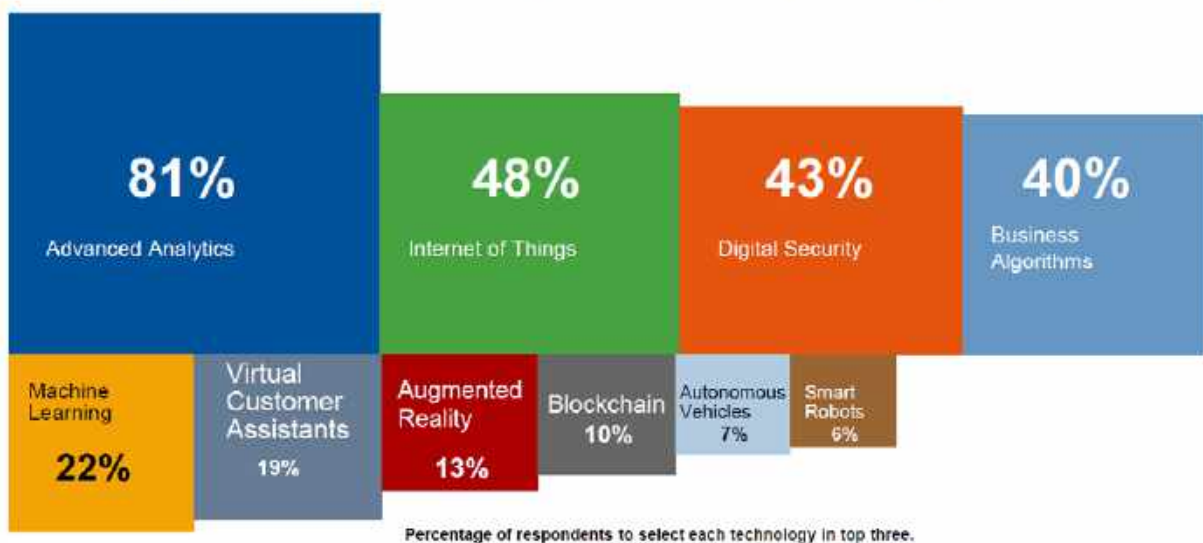
De snelheid waarmee de digitale revolutie (of transformatie) zich ontwikkelt en de wijze waarop mensen met elkaar verbonden zijn en interacteren, is continu in beweging. We kunnen een aantal trends onderscheiden in de markt die een grote (positieve) impact kunnen hebben op overheidsinteractie. Deze trends geven een beeld van toekomstige interactiemogelijkheden en zullen de verwachtingen van burgers en ondernemers over overheidsinteractie naar verwachting sterk beïnvloeden.

Overzicht van belangrijke technologische trends

Onderzoeks- en adviesbureau Gartner heeft onderzocht welke technologische trends volgens bestuurders het grootste potentieel hebben om hun organisatie te veranderen in de komende vijf jaar. Hieronder staan ze afgebeeld.

Gartner survey of what Key Technologies Will Deliver Change

In your opinion, which three of these technologies have the most potential to change your organization over the next five years?



Bron: Gartner Research

Interactie met apparaten wordt een persoonlijk gesprek

Doordat mensen letterlijk een gesprek met hun apparaat aangaan, zien we digitale assistenten met eigen persoonlijkheden ontstaan. Tegelijkertijd verwacht men ook steeds meer dat dit soort diensten overal en op elk apparaat werkt. Het verplaatst zich al van smartphones naar headphones, auto's en zelfs virtual reality. Als gevolg hiervan beperken producten zich niet meer tot een app of site, maar worden het platforms die verschillende vormen aan kunnen nemen.

Veranderende servicemodellen door integratie in platforms

We zien een beweging naar (data)integratie van diensten in platforms van andere partijen, wat het mogelijk maakt om daar te zijn waar de klant is / waar diensten nodig zijn. Waar ieder zichzelf respecterend bedrijf eerst eigen apps ontwikkelde, zien we in toenemende mate het gebruik van andere platforms (via apps of anderszijds). Het bekendste voorbeeld hiervan is wechat waarbinnen gebruikers allerlei zaken kunnen doen - van het lezen van het nieuws en foto's delen met kennissen tot het kaartje kopen voor de film of een afspraak maken bij de dokter, zonder ooit van platform te hoeven switchen. Ook Facebook beweegt die kant op.

Steeds meer de focus op het bieden van persoonlijke en relevante content voor individuen en behoefte aan maatwerk

Steeds meer organisaties die opereren in een zeer competitieve markt werken toe naar het aanbieden van relevante content en interactie die als persoonlijk wordt ervaren. We hebben hierin een ontwikkeling gezien van standaard iedereen dezelfde interactie, naar diensten op doelgroepprofiel (en evt. interactie op profielbasis) en eindigend bij een specifiek aanbod op basis van een persoonlijk profiel.

Klant kiest moment en kanaal

Al enkele jaren is er veel aandacht voor kanalenstrategie: het sturen van een klant naar het gewenste kanaal (omdat dat het meest effectief, efficiënt of anderszijds meest gewenst is voor de organisatie). In toenemende mate zien we de trend dat de klant niet alleen het kanaal kiest maar dat zijn / haar keuze geen gevolgen heeft voor kwaliteit en dat men bovendien naadloos en naar eigen inzicht tussen kanalen kan switchen. Klanten verwachten dat dienstverlening overal 24/7 afneembaar is via het kanaal dat de klant het prettigst vindt: mobiel, fysiek etc. Dus tijd- en kanaalafhankelijk.

Mogelijkheden Kunstmatige Intelligentie voor interactie

Op dit moment kennen bepaalde groepen structureel problemen in hun interactie met de overheid, het zijn met name analfabeten, niet-digivaardigen of anderstaligen, en ook anderen hebben incidenteel moeite met het begrijpen van informatie, gevolgen, etc. Kunstmatige Intelligentie (AI) heeft een zeer grote democratiserende potentie om de barrières waar deze en andere groepen / individuen mee te maken krijgen in hun interactie met de Nederlandse overheid weg te nemen, door deze te vertalen naar een taal die wordt begrepen en daarin context en normale interactie meeneemt. Daarmee is de gedachte dat de wijze van interacteren tussen een burger en de overheid in principe hetzelfde kan zijn als tussen burger en bedrijf, zijn zoon, buurman of baas. Terwijl het die potentie heeft, is de huidige technologie nog ver van het verwezenlijken daarvan.

Steeds meer selfservice

Klanten doen steeds meer zelf en bepalen daarmee (deels) hun eigen dienstverlening. Het wordt steeds vanzelfsprekender dat men de eigen gegevens controleert, documenten zelf uploadt of zelf de (bezorg)afspraak regelt, net zoals het normaal is geworden dat men zelf de bankoverschrijvingen regelt. Naast selfservice zijn er ook steeds meer voorbeelden van crowdservice (klant-helpt-klant), wat ook zorgt voor heel andere interactie (zowel met de doelgroep als met de helpende klant als met de

hulpbehoevende klant). Onderzoek laat zien dat ondernemers die selfservice mogelijk maken hoger gewaardeerd worden.

Interactie gericht op straight-through-processing leidt tot meer complexe interactie voor medewerkers. Omdat onder meer de processen worden geoptimaliseerd en burgers / ondernemers steeds meer zelf doen, kan steeds meer interactie heel snel en gemakkelijk worden verwerkt. Dat betekent dat de interactie zich rondom complexere en in de ogen van burger / ondernemer urgenter of ingrijpendere zaken zal bezig houden. Een ontwikkeling als deze is al zichtbaar binnen de overheid.

Steeds meer digital natives

Daarnaast zullen millennials in toenemende mate de (arbeids)markt betreden. Deze generatie(s) zijn in grote mate digital natives en zij:

- hebben hoge verwachtingen;
- zijn sneller bereid te switchen;
- zoeken naar meerwaarde;
- zijn resultaatgerichter.

Dit alles beïnvloedt ook in sterke mate de interactie die deze groeiende groep verwacht.

Een ding staat vast: gemak zal in de interactie meer en meer het onderscheidend vermogen zijn voor organisaties en de loyaliteit van de klant bepalen.

5. Wat zien we gebeuren bij de overheid?

Digitalisering op de publieke agenda

De digitale revolutie (of transformatie) met daarbij alle trends zoals hiervoor genoemd, is deels bepalend voor de wijze waarop de interactie tussen burger / ondernemer met overheid gaat plaatsvinden maar uiteindelijk is het de burger / ondernemer die bepaalt (mede op basis van moment en/of emotie) hoe en via welk kanaal interactie daadwerkelijk gaat plaatsvinden. Wel is duidelijk dat digitalisering de overheid in al haar facetten gaat beïnvloeden, met cybersecurity, de digitale economie en de digitalisering van de eigen kerntaken als belangrijke uitgangspunten (*Maak Waar*, 2017).

In 2010 hebben de gezamenlijke overheden onder de benaming 'dienstverlening: samen doen' een overheidsbrede visie op dienstverlening vastgesteld. Daarin zijn zes ambities geformuleerd waaraan hun dienstverlening in 2020 moet voldoen:

1. De vraag van burgers, ondernemers en instellingen staat centraal in ons handelen.
2. Wij zorgen ervoor dat burgers, ondernemers en instellingen hun zaken snel en zeker kunnen regelen.
3. Wij vallen burgers, ondernemers en instellingen niet lastig met de verschillen tussen onze organisaties: wij opereren als één overheid.
4. Wij stellen geen overbodige vragen. Gegevens die in basisregistraties zijn opgenomen en informatie die binnen onze eigen organisatie beschikbaar is vragen wij niet nogmaals.
5. Wij zijn transparant en aanspreekbaar.
6. Wij richten onze dienstverlening zo efficiënt mogelijk in, met inachtneming van de behoeften van burgers, ondernemers en instellingen.

In het regeerakkoord Rutte-II is de doelstelling opgenomen dat burgers en ondernemers hun zaken met de overheid in 2017 digitaal kunnen regelen. Digitalisering is daarbij niet het uiteindelijke doel, maar een belangrijk middel om betere dienstverlening aan burgers en ondernemers te kunnen leveren.

Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties: Digitaal 2017

Om invulling te geven aan de doelstelling is het programma Digitaal 2017 door het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties opgesteld. Binnen de kaders van dit programma heeft de overheid (onder regie van de digicommissaris) gewerkt aan de realisatie van één generieke digitale infrastructuur (GDI). De GDI draagt bij aan de realisatie van een samenhangende digitale overheid die burgers en ondernemers mogen verwachten: uitvoeringsprocessen zijn op elkaar afgestemd, informatie is makkelijk vindbaar, transacties zijn op elkaar afgestemd en transacties zijn eenvoudig uitvoerbaar. Door gebruik te maken van generieke voorzieningen wordt de dienstverlening anders en beter georganiseerd, waardoor het geheel efficiënter wordt. Versnippering van de digitale overheid wordt tegengegaan door gebruik van generieke digitale voorzieningen.

Studiegroep Informatiesamenleving en overheid: Maak Waar!

Dit rapport focust op de overheid zelf en geeft aan wat binnen de publieke sector moet veranderen om in staat te zijn de komende digitale transformatie in goede banen te leiden. De studiegroep die het rapport heeft opgesteld doet de volgende aanbevelingen:

- Accepteer dat de digitale transformatie en de daarvoor benodigde veranderingen niet van tevoren kunnen worden ontworpen, maar constant in bèta zijn. Innoveren gaat met vallen en opstaan.
- Laat overheden hun ICT-kennis sterk vergroten en hun arbeidsbestand hierop aanpassen (minder maar hoogwaardiger).
- Bestempel de Generieke Digitale Infrastructuur tot vitale infrastructuur en zorg dat het een succes wordt.
- Verbeter de kwaliteit van de digitale overheidsdienstverlening sterk door hem beter af te stemmen op behoeften en omstandigheden van burgers en ondernemers.
- Infrastructuur en dienstverlening moeten generiek zijn binnen de gehele publieke sector. Zo ontstaat één overheid richting burgers en ondernemers.
- Digitalisering is een opdracht waarin het kabinet het voortouw moet nemen en waarbij alle (mede)overheden betrokken zijn.

VNG: Digitale Agenda 2020

Gemeenten maken deel uit van een sterk veranderende samenleving, waarin de steeds verdere digitalisering van de informatievoorziening een van de belangrijkste ontwikkelingen is. De Digitale Agenda 2020 (DA2020) ondersteunt, ontzorgt en versterkt gemeenten. De ambities en doelstellingen van de Digitale Agenda 2020 zijn:

- open en transparant in de participatiesamenleving; gericht op transparante informatie en meer betrokkenheid van inwoners en ondernemers;
- werken als één efficiënte overheid; onder andere door gedeelde digitale en efficiënte (keten)processen en informatievoorziening;
- massaal digitaal en maatwerk lokaal; door generieke ICT-voorziening samen te organiseren en te delen en door bijvoorbeeld collectief aanbesteden.

Economische zaken: Digitale Agenda

De digitale agenda zet uiteen hoe de Nederlandse overheid de komende vijf jaar de verdere digitalisering van onze samenleving en daarmee het bedrijfsleven in goede banen wil leiden. De digitale agenda is richtinggevend voor de overheidsactiviteiten op dit vlak. Deze agenda beschrijft de gewenste richting van dit beleid langs vijf actielijnen:

- Onderwijs, kennis en innovatie; digitalisering leidt tot betere aansluiting op arbeidsmarkt en kennisbehoefte.
- Een snelle en open infrastructuur; snelle en betrouwbare netwerken zijn randvoorwaardelijk voor ontwikkelingen als cloudcomputing en internet of things.

- Veiligheid en vertrouwen; vertrouwen in de veiligheid van de digitale infrastructuur en data is een belangrijke voorwaarde voor burgers en ondernemers om de kansen van ICT optimaal te willen en te kunnen benutten, cybersecurity is daarmee een kritische succesfactor voor ontwikkeling.
- Ruimte voor ondernemers; het verminderen van regeldruk, opstellen van toekomstbestendige regels, het verbeteren van digitale dienstverlening door de overheid en het wegnemen van barrières in de interne markt.
- Digitalisering van domeinen (industrie, zorg, energie en mobiliteit); gericht op specifieke doorbraken te creëren in verschillende sectoren (analoog aan de eerdere ICT-doorbraak projecten).

Vrijwel alles digitaliseert, maar de overheid blijft achter

De 'Interactie' tussen de overheid en burgers en ondernemers heeft het afgelopen decennium vooral vorm gekregen in de uitvoering met als focus het verbeteren van dienstverlening en het efficiënter maken van uitvoeringsprocessen. Uitvoerende organisaties voeren wetten en regelingen uit vanuit de eigen taakopdracht gericht op de 'eigen' klanten.

De overheid treedt waar het kan op als Eén Overheid richting burgers en ondernemers, bijvoorbeeld door dezelfde voorzieningen te gebruiken. Daarbij delen we o.a. de problematiek rond onze legacy systemen, wat leidt tot verschillende snelheden van aansluiten op gemeenschappelijke voorzieningen. De digitaliseringsopgave kent een interbestuurlijke verantwoordelijkheid maar juist vanwege het gegeven dat iedereen hierover gaat, het eigen tempo bepaalt en prioriteiten stelt, sluit het tempo van uitwerkingen van de digitaliseringsopgave niet altijd aan bij ontwikkeling vanuit klantbehoefte gezien.

In het onlangs verschenen rapport *Maak Waar* van de *Studiegroep Informatiesamenleving en Overheid* wordt gesteld dat de overheid achter blijft en in onvoldoende mate toegerust is op de digitale transformatie die gaande is. De grote maatschappelijke impact van digitalisering staat onvoldoende op het netvlies van bestuurders en politici en is door de bank genomen geen integraal onderdeel van hun denken en doen. Een tweede, daarmee samenhangende, misvatting is dat digitale technologie slechts een middel is, dat niet of nauwelijks van invloed is op de beleidseffectiviteit. Ten derde dreigt de angst voor uit de hand lopende projecten, de noodzaak om te innoveren te verlammen.

Een ander dilemma dat ontstaat, is het tempo waarin deze voorzieningen worden gerealiseerd. Zoals eerder vermeld ontwikkelt de digitale revolutie zich razendsnel en dreigt een voorziening die nu wordt ontwikkeld niet meer aan te sluiten op nieuwe technologische ontwikkelingen en/of verwachtingen die burgers en ondernemers hebben van de interactie met de overheid. Met andere woorden: de overheid loopt daarmee het risico voorzieningen en diensten te realiseren die gebaseerd zijn op de technologische ontwikkelingen en behoeften van gisteren.

Overheidsecosysteem digitalisering voor organisatiespecifiek in plaats van overheidsgeneriek

Eveneens stelt het rapport *Maak Waar* dat digitalisering nog altijd in belangrijke mate een kwestie is van afzonderlijke departementen, uitvoeringsorganisaties en gemeenten, die voornamelijk de eigen

processen automatiseren. Hierdoor ontstaat overlap, wordt onnodig veel geld besteed en ontstaat een onoverzichtelijk en inefficiënt geheel.

De verschenen rapporten en programma's waaronder de beloftes van Digitaal 2017, het Digiprogramma en Maak Waar! omarmen het principe dat de klant centraal moet staan. Bij voorkeur met behulp van centrale voorzieningen van 'de GDI'. De centrale overheid kiest voor centrale middelen maar komt in conflict met wat decentraal al functioneert en zich snel verder ontwikkelt binnen de afzonderlijke organisaties van de uitvoering (zie ook de trendontwikkelingen). Daarmee kan gesteld worden dat samenhang ontbreekt zowel tussen de realisatie van voorzieningen (en daarmee in governance en financiering) als onderlinge samenhang tussen voorzieningen en diensten. Zo kan een goed functionerende berichtenvoorzieningen niet zonder een machtigingsvoorziening en betrouwbare identificatie- en authenticatiemiddelen. Het ontbreekt de overheid vooralsnog aan voldoende regie op dit onderdeel.

In de afgelopen jaren hebben departementen en overheidsorganisaties diverse beleidsvisies en agenda's opgesteld om de digitale opgave te verankeren in beleid. Gemeenschappelijke kaders en ambities zien we echter nog niet terugkomen in een gedragen gemeenschappelijke uitvoeringsagenda met bijhorende prioriteringen.

Toekomstbestendige wet- en regelgeving

Het kabinet vindt het belangrijk dat wet- en regelgeving voldoende ruimte biedt aan vernieuwing en innovatie en is daarom de aanpak Toekomstbestendige regelgeving gestart. Hierbij wordt gekeken hoe enerzijds wet- en regelgeving in concrete gevallen innovatie kan stimuleren en anderzijds hoe het wetgevingsproces beter kan worden ingericht op de steeds toenemende dynamiek. Tegelijkertijd moet de overheid ervoor zorgen dat publieke belangen op een adequate manier geborgd blijven.

Zoals eerder al gesteld ontwikkelt de digitale transformatie (en daarmee ook de klantinteractie) zich in een razendsnel tempo. Het (her)gebruik van data wordt steeds relevanter. We zien bijvoorbeeld dat uitvoerende organisaties opschuiven naar andere businessmodellen waarbij data de belangrijkste grondstof worden.

Daar waar voor deze ontwikkelingen een wettelijk kader is of wordt ontwikkeld (o.a. wet GDI, AVG, eIDAS) is toekomstbestendige regelgeving van belang of dermate flexibel dat wetgeving doorontwikkeling, vernieuwing en innovatie niet belemmert. Ander aandachtspunt bij flexibele wetgeving is de snelheid waarmee deze kan worden doorgevoerd of ontwikkeld.

De overheid onderkent zoals gezegd de aanpak van Toekomstbestendige regelgeving, maar ook Europese wetgeving is hierbij mede een bepalende factor. Wat ondernemers en burgers mogen verwachten van de overheid (plicht) is dat deze overheid zorgvuldig (veilig en betrouwbaar) omgaat met gegevens en dat deze voldoen aan privacywetgeving.

Klant centraal op dit moment

Om de dienstverlening te verbeteren doen de uitvoeringsinstanties al enige tijd onderzoek naar effecten van hun (digitale) dienstverlening en is er inmiddels ook goed zicht op wat van invloed is op de klantbeweging zoals de leeftijd, sociale klasse, digivaardigheid, bureaucratisch vaardig, mate van adoptie van nieuwe technologie en het vertrouwen in de overheid. Het beantwoorden van de vraagstukken rond privacy en veiligheid wordt daarbij ervaren als een steeds urgenter collectief probleem dat de overheid breed moet oppakken. Overheden zoeken dan ook steeds meer een vorm van digitale interactie met de klant, maar dit wil niet zeggen dat dit per definitie voortkomt uit de verwachtingen die burgers en ondernemers hebben met het zakendoen met de overheid. Hierbij is een duidelijk onderscheid tussen het “moeten” en “mogen”.

Bij het moeten wordt veelal gezocht in het gemak (de overheid weet al veel over mij, waarom moet ik dan nog allerlei gegevens aanleveren die men toch al weet) en het mogen waarbij burger en ondernemer zelf de keuze hebben via welk kanaal zij dit willen doen. Elke handeling (informatie of transactie) heeft een emotie terwijl door bijvoorbeeld nu in te zetten op “alles digitaal” dit niet aansluit bij de verwachtingen van zowel burger als ondernemer.

Met de in dit stuk geformuleerde uitgangspunten rondom de interactie met burgers en ondernemers denken wij een stap voorwaarts te kunnen zetten t.a.v. de sturing op effectiviteit in het behalen van de maatschappelijke doelen die wij als overheidsorganisatie hebben naast de reeds aanwezige sturing op efficiëntie.

6. Van trends en klantbehoeften naar interactiekeuzes

Van trends naar interactie

Het is duidelijk dat de digitalisering een enorme impact heeft op individuen, ondernemingen, de overheid, de samenleving als geheel en de mogelijkheden om met elkaar te interacteren. Het Rathenau instituut spreekt van een digitaliseringsgolf die consequenties heeft voor elk maatschappelijk domein (2017). Deze golf beïnvloedt wat betreft interactie zowel mogelijkheden, verwachtingen, type vragen, (relatie tussen/met) actoren en meer. Na een bewuste stap terug van deze grote overweldigende golf zien we dat een aantal zaken in grote mate stabiel is en waarschijnlijk blijft:

1. Het maatschappelijke resultaatdoel van de overheidsorganisaties;
2. In abstracte zin de behoeften van burgers en ondernemers t.a.v. waaraan interactie dient te voldoen.

Maatschappelijk resultaat en bestaansrecht organisaties

We gaan uit van de idee dat elke organisatie een duidelijk maatschappelijk resultaat nastreeft en dat dit resultaat zelfs in de kern het bestaansrecht van de organisatie is. Dat maatschappelijke resultaat kan verschillen: de onderwijsinspectie heeft een wezenlijk ander maatschappelijk resultaat voor ogen dan de inspectie SZW dan het CJIB, de UWV of de RDW. Iedere afzonderlijke organisatie heeft echter wel een stabiel maatschappelijk resultaat voor ogen. Slechts af en toe wordt het resultaat, na politiek ingrijpen, in grote mate veranderd. Denk aan de uitkering van toeslagen door de Belastingdienst. Waar organisatiedoelen in rap tempo kunnen wijzigen zijn de maatschappelijke resultaten die beoogd worden in grote mate stabiel, ondanks dat de omgeving veranderlijk is.

Klantbehoeften zijn vrij stabiel

Zoals hiervoor aangegeven zijn behoeften bij burgers en ondernemers t.a.v. de criteria waaraan gewenste interactie moet voldoen ook in zekere zin stabiel zijn, vertrouwen, een persoonlijke benadering en gemak. Wat bijdraagt aan vertrouwen, een persoonlijke benadering en gemak is veranderlijk en wordt sterk beïnvloedt door nieuwe en bestaande mogelijkheden. In abstracte zin is de behoefte echter in grote mate stabiel. De mogelijkheden voor de inrichting van de interactie (het gebruik van context, verschillende kanalen, etc.) worden beïnvloed door het bovenstaande en door andere trends.

Interactiekeuzes: kansen en mogelijkheden voor interactie

Trends beïnvloeden het type interacties en interacterende actoren en trends hebben ook invloed op de normen van burgers en ondernemers als het gaat om hun interactie met de overheid. De uitgangspunten in dit stuk vormen in hun samenhang een denkinstrument voor beslissers voor het gesprek over interactierichting en om duurzame keuzes op het gebied van overheidsinteractie mogelijk te maken. De gedachte hierbij is dat elke interactie met elkaar moet leiden naar het beoogde maatschappelijke resultaat en met respect voor de behoefte van burgers en ondernemers. Het eerdere genoemde raamwerk is een denkinstrument en maakt een koppeling mogelijk tussen

klantbehoeften, trends en interacties in het licht van dienstverlening en maatschappelijk resultaat. Daardoor kan de overheid op een samenhangende manier kijken naar huidige interacties en die steeds kritisch bevragen: leidt dit deze interactie tot een meer persoonlijke benadering, meer vertrouwen en meer gemak en bereik? Brengt de interactievorm het behalen van het beoogde maatschappelijke resultaat dichterbij? Vervolgens kan de overheid nagaan waar technologische mogelijkheden nog verder kunnen bijdragen aan het tegemoetkomen aan klantwensen door (ook) het massale persoonlijk te maken.

Massaal persoonlijk wordt steeds meer mogelijk

De opgaves van de overheid hebben bijna per definitie een massaal karakter. Het UWV heeft bijvoorbeeld 1,4 miljoen klanten en de schuldhulpverlening loopt naar een miljoen aantal mensen. Door de huidige en toekomstige informatietechnologische ontwikkelingen kunnen dienstverleners voor het eerst massaal persoonlijk interacteren. Waar het 5 jaar geleden nog de keuze was tussen standaard of maatwerk, is het nu ook in potentie mogelijk voor de overheid om massale dienstverlening via op de persoon gerichte interactie te realiseren.

Hoe kan de overheid zijn maatschappelijke opgaves tot een werkelijk maatschappelijk resultaat brengen op grond van de ambitie van diezelfde overheid om de interactie met burgers en ondernemers, rond een zeer grote hoeveelheid aan verschillende diensten en producten, uitvoeren op basis van vertrouwen, een persoonlijke benadering en met gemak voor de klant? Het antwoord is: door consequent bij interacties te denken vanuit het klantperspectief en door het maatschappelijk resultaat van overheidsorganisaties als permanente referentie te nemen.

Interactie vanuit klantperspectief

Vraag is dan hoe interactie vanuit klantperspectief ingevuld kan worden. Immers het klantperspectief is niet uniform gedefinieerd voor alle klanten. Van belang is te bepalen hoe binnen een specifiek klantperspectief de klantbehoeften vertrouwen, persoonlijk en gemak optimaal ingevuld worden.

Een denkraam hiervoor kan worden opgebouwd op basis van het volgende:

- Een rode draad in het onderzoek naar klantbehoefte is dat dienstverleners in hun interactie zouden moeten aansluiten bij de context van de klant. Contexten van burgers en ondernemers kunnen zeer verschillend zijn, maar zijn met het oog op een specifieke interactie ook vaak hetzelfde. Aansluiten op de context van de klant kan het vertrouwen, persoonlijke benadering en gemak in sterke mate vergroten. Anderzijds kan te sterke aansluiting op de context als bedreigend of bemoeizuchtig worden ervaren en zelfs het gevaar met zich mee brengen dat niet echt naar die context wordt gekeken en daarmee het vertrouwen negatief beoordelen.
- Op dezelfde manier kunnen de maatschappelijke doelen waartoe organisaties bestaan verschillen van organisatie tot organisatie. Met het oog op interactie zijn deze echter ook hetzelfde.
- De afweging hoe aansluiten bij de behoeften bijdraagt aan een betere interactie, en het bereiken van de eigen doelen, moet gemaakt worden voor het specifieke resultaat waarvoor de interactie wordt ontworpen. Verder is de mate waarin de klant zelf regie heeft over de gebruikte gegevens in de interactie van invloed op de genoemde klantbehoeften. Het is van belang om in de keuze voor de interactie, t.a.v. het wordt voor de klant gedaan (vaak op basis van een combinatie van data van verschillende overheidsorganisaties) of men moet het zelf doen (of laten doen), deze te toetsen aan

de invloed op klantbehoeften vertrouwen, persoonlijk en gemak. Ook hier is de afweging te maken vanuit het specifieke resultaat waarvoor de interactie wordt ontworpen.

Deze zelfde toetsing kan gedaan worden voor de keuze of een interactie door de overheid zelf of door een marktpartij wordt ingevuld of dat de overheid de interactie met een intermediair voor de burger/bedrijf voert, waarbij het bewustzijn er wel degelijk is dat interactievoorkeuren per persoon kunnen verschillen. Daarom maken wij de burger en de ondernemer graag eigenaar van de interactiekeus, voor interacties die tijd, plaats en zelfs context onafhankelijk zijn. Het kanaal en de technologie die wordt benut zal hierbij verschillen en aansluiten op de trends en ontwikkelingen op dat moment.

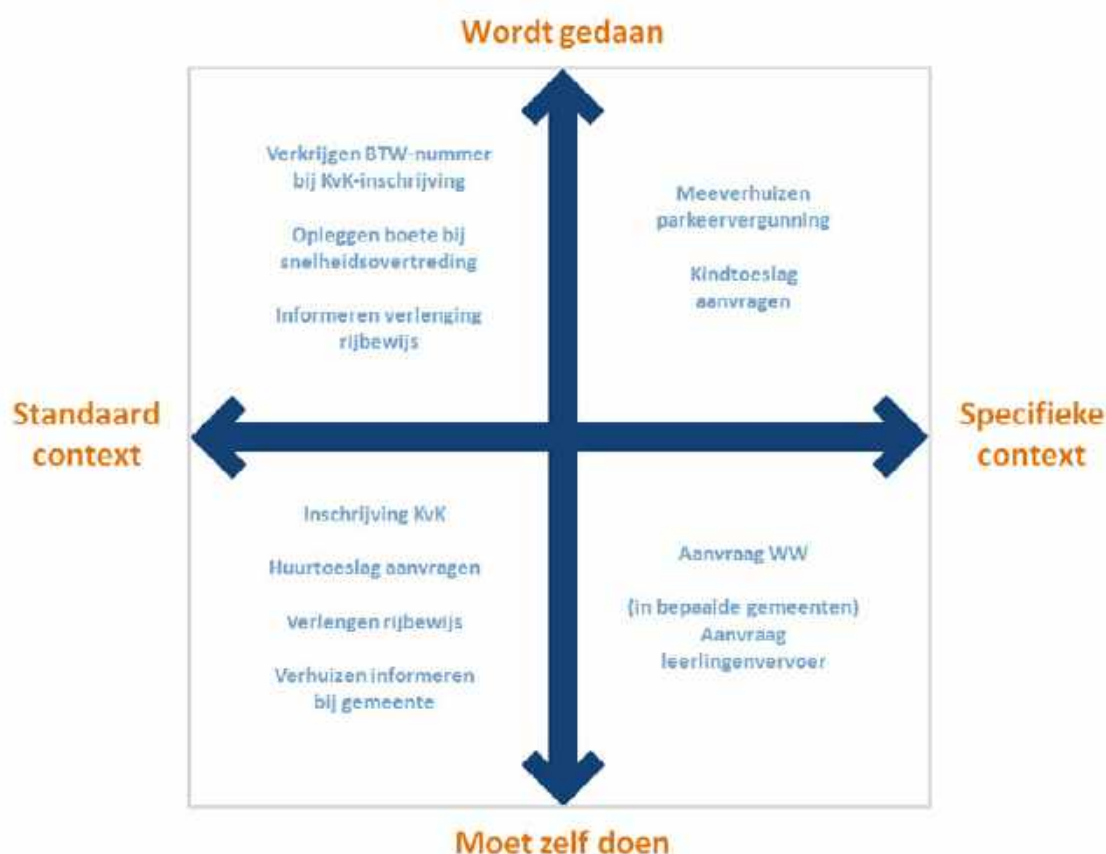
Basiskenmerken van interactie

Om te kunnen toetsen of interacties aan de klantbehoeften vertrouwen, persoonlijke benadering en gemak voldoen, moet de overheid eerst een scherp oog krijgen voor de aspecten die alle interacties tussen overheid en -burgers / ondernemers gemeen hebben. Bij interacties moet altijd in beeld zijn: 1. de context van de klant, 2. de bijdrage van de klant aan het interactieresultaat. Kijken we vanuit deze twee fundamentele invalshoeken naar interactie dan zien we de basiskenmerken van interactie:

1. de context van de burger/ ondernemer is standaard **en** alles voor de interactie wordt gedaan door de overheid
2. de context van de burger/ ondernemer is standaard **en** de burger/ ondernemer moet alles voor de interactie zelf doen
3. de context van de burger/ ondernemer is specifiek **en** alles voor de interactie wordt gedaan door de overheid
4. de context van de burger/ ondernemer is specifiek **en** alles voor de interactie moet de burger/ ondernemer zelf doen.

Wanneer we die vier basiskenmerken van interactie binnen een assenstelsel plaatsen, dan wordt het mogelijk om concrete interacties te benoemen binnen het grotere geheel van de andere mogelijkheden van interactie.

In het onderstaande assenstelsel hebben we een aantal interacties gepositioneerd (**Stap 1**)



Schema: twee fundamentele assen, met daarbinnen de posities van een aantal huidige interacties.

Meeverhuizen parkeervergunning

Wanneer een inwoner van de gemeente verhuist binnen dezelfde gemeente wordt het overzetten van een eventuele parkeervergunning automatisch gedaan door de desbetreffende gemeente. In het assenstelsel krijgt de interactie die bij die dienstverlening hoort een plek rechtsboven.

Kindtoeslag aanvragen

Wanneer iemand in aanmerking komt voor kindtoeslag wordt deze automatisch verstrekt, waarbij rekening wordt gehouden met de specifieke situatie van de aanvrager. In het assenstelsel staat deze interactie daarom ook in het kwadrant rechts boven.

Aanvraag WW

De aanvrager van een WW-uitkering moet hiertoe zelf initiatief nemen en alle desbetreffende gegevens hiervoor verstrekken. De overheid start dus geen interactie. Vandaar de positie in het kwadrant rechtsonder.

Aanvraag leerlingenvervoer

In een aantal gemeenten moet een inwoner ieder jaar opnieuw leerlingenvervoer aanvragen en de hiervoor van toepassing zijnde gegevens verstrekken ook als in het voorgaande jaar o.b.v. dezelfde gegevens leerlingenvervoer is toegewezen.

Huurtoeslag aanvragen

Bewoner van een huurwoning moet zelf controleren of hij/zij in aanmerking komt voor huurtoeslag (o.b.v. verschuldigde huur en hoogte van het inkomen) en initiatief nemen om de huurtoeslag aan te vragen. Vandaar de positie in het kwadrant linksonder.

Inschrijving KvK

Bij starten van een onderneming moet de toekomstige ondernemer bij de aanvraag voor inschrijving alle benodigde gegevens zelf verstrekken. Vandaar dat de interactie geplaatst is in het kwadrant linksonder.

Verlenging rijbewijs

Voor het verlengen van een rijbewijs moet de houder zelf initiatief nemen en de benodigde documenten etc. vertrekken. Vandaar een positie in het kwadrant linksonder.

Informerende gemeente bij verhuizen

Bij verhuizing moet door de inwoner alle gegevens omtrent huidige woning incl. toestemming tot inwoning worden verstrekt. Vandaar een positie in het kwadrant linksonder.

Opleggen boete bij snelheidsovertreding

Bij opleggen van een boete voor snelheidsovertreding worden de gegevens van de overtreder incl. betrokken voertuig etc. automatisch ingevuld. Vandaar de positie in het kwadrant standaard-woordt gedaan.

Informerende verlenging rijbewijs

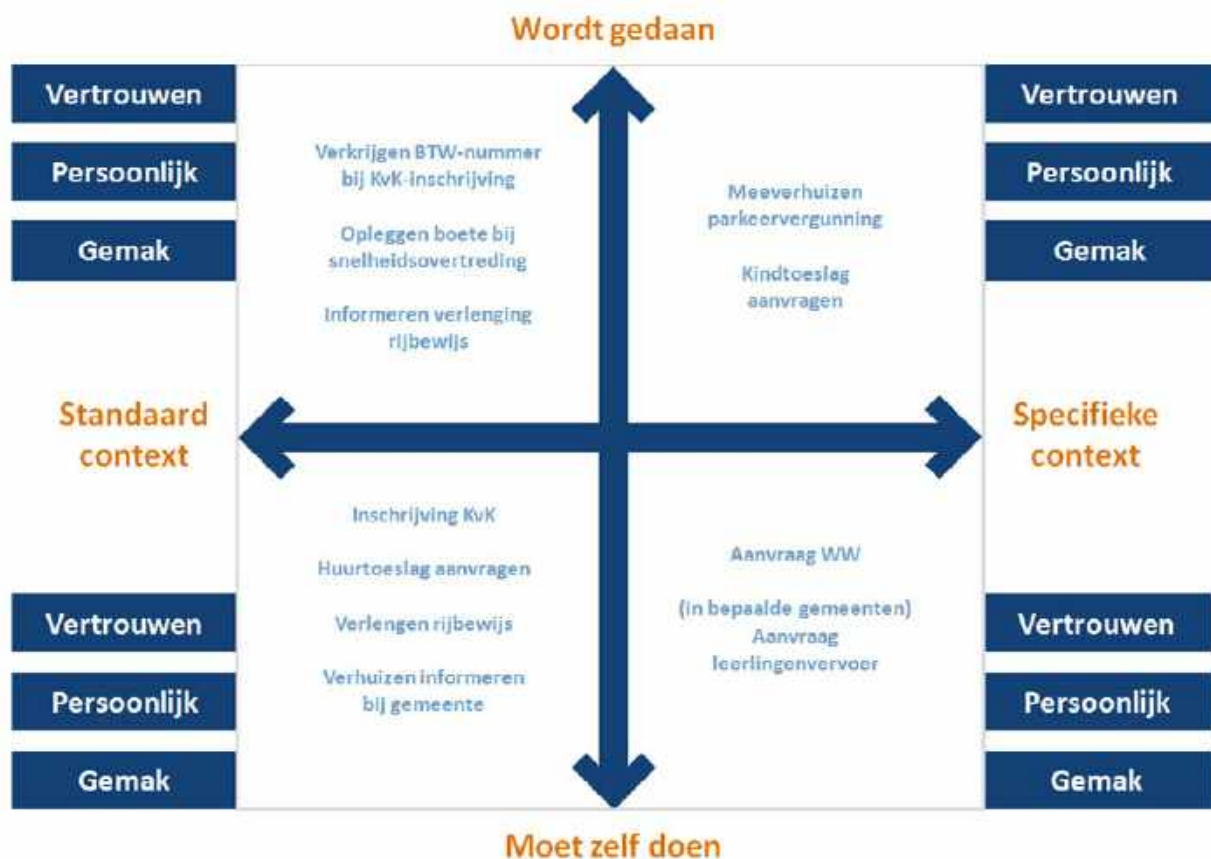
De Rijksdienst voor het Wegvervoer stuurt een herinneringsbrief om de houder van een rijbewijs te informeren over het bereiken van het einde van de geldigheidstermijn van het rijbewijs. De overheid neemt hier zelf initiatief en de situatie is voor iedereen hetzelfde. Vandaar de positie in het kwadrant rechtsboven.

Verkrijgen btw-nummer bij inschrijving Kamer van Koophandel

Bij inschrijving van een onderneming bij de KvK wordt dit door de KvK automatisch aan de belastingdienst gemeld waardoor de inschrijver automatisch het benodigde btw-nummer ontvangt.

Interacties en klantbehoeften

Stap 2. Nadat we de interactievormen hebben gepositioneerd in het assenstelsel, is nu de vraag of die positie in overeenstemming is met de klantbehoeften die we kennen of nog niet kennen.



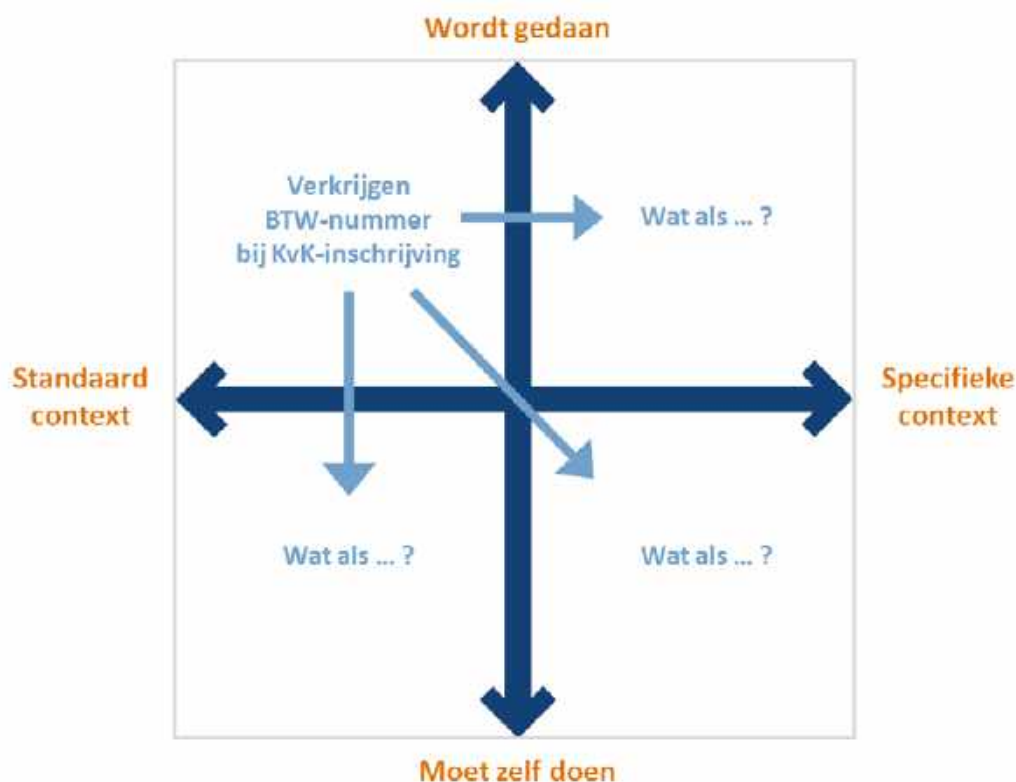
Schema: de posities van de interacties in de kwadranten toetsen we aan de klantbehoeften. Hieronder geven we een voorbeeld, om duidelijk te maken tot welke overwegingen het assenstelsel kan leiden wanneer we gebruik maken van het denkraam om tot interactiekeuzes te komen.

Verkrijgen BTW nummer bij inschrijving KvK

Bij inschrijving van een onderneming bij de KvK wordt dit door de KvK automatisch aan de Belastingdienst gemeld waardoor de inschrijver automatisch het benodigde btw-nummer ontvangt. Beoordeling in termen van klantbehoefte: het resultaat van de interactie met de KvK heeft als resultaat dat de ondernemer zowel is ingeschreven bij de KvK, een verplichting, als in het bezit is van een btw-nummer. De overheid heeft hier meegedacht met de standaardcontext van de ondernemer - KvK-nummer is verplicht, btw is bijna altijd aan de orde bij ondernemers, en de overheid maakt het de ondernemer gemakkelijk door een potentieel interactiemoment te schrappen. Een aparte interactie met de Belastingdienst is niet meer nodig. Deze interactie voldoet waarschijnlijk aan de klantbehoeften van ondernemers.

Zou de interactie nog meer voldoen aan de klantbehoeften wanneer de ondernemer alles zelf zou moeten of kunnen doen? Kan dat heel gemakkelijk, via moderne informatietechnologie en een veelheid aan kanaalkeuzes, dan valt daar nog wel iets voor te zeggen. Het past misschien wel bij ondernemers om alles zelf te willen regelen. De overheid moet dan wel snel laten weten dat het interactieresultaat is gehaald. Deze bevestiging van het interactieresultaat geeft zekerheid bij de ondernemer en versterkt het vertrouwen in de overheid.

De combinatie **specifiek** en **alles door de overheid**, lijkt voor de interactie inschrijven KvK niet veel meerwaarde op te leveren op het punt van klantbehoefte. De inschrijving geldt voor iedere ondernemer. Wordt nog meer aan de klantbehoefte voldaan wanneer de interactie de kenmerken **specifiek-zelf doen heeft**? Wat levert dat op in termen van klantbehoefte. Deze interactievorm verschilt niet veel van de interactievorm standaard-zelf doen.



Schema: wat gebeurt er als we het verkrijgen van een btw-nummer in een ander kwadrant plaatsen?

Werken met interactievormen en het assenstelsel

Concrete interactie positioneren binnen het kwadrantensysteem, stelt overheidsinstanties in staat om hun dienstverlening te beschouwen in termen van interacties. Daarna kunnen ze zich de vraag stellen of de interacties, zoals ze die op het huidige moment hebben georganiseerd, in overeenstemming zijn met de behoeftes van de klant. Mocht dat niet het geval zijn, dan bieden de andere kwadranten mogelijkheden om de interactie te doordenken op andere interactiemogelijkheden om wel aan de klantbehoeftes te voorzien. Door een specifieke bestaande interactie te herplaatsen binnen het kwadrantenstel, komen vanzelfsprekendheden en routines rond een specifieke interactie aan het licht alsook organisatorische belemmeringen die de interactie vanuit klantbehoeftes in de weg staan.

Publiek privaat?

Werken met het assenstelsel als denkraam kan mogelijk ook leiden tot een antwoord op de vraag welke interactie net zo goed of misschien beter door de markt kan worden verzorgd. Het raamwerk biedt daarnaast ook de mogelijkheid om na te denken over hoe verschillende interactievormen naast elkaar kunnen bestaan met het oog op hetzelfde interactieresultaat. Dat sluit goed aan bij het werken met interactieprofielen.

Gemeenschappelijk denkraam voor transitie

Het raamwerk objectiveert interacties in termen van context en bijdrage van de klant aan de interactie. Door vanuit het bovengeschetste raamwerk te kijken naar interacties, beschikt de overheid voor het eerst over een gemeenschappelijke benadering van interactiedenken. Deze benadering, toegepast op concrete interactiecases, maakt het voor de overheid mogelijk om vanuit een werkelijk lerende strategie een transitie in te zetten richting overheidsinteractie op basis van klantbehoeften.

7. Gap, Fit Gap en Transitie

Om vanuit een fundamentele interactiebenadering te kijken naar de kloof tussen klantbehoeften en de huidige interactie van de overheid met burgers en ondernemers, is het van groot belang om te kijken welke informatie-aspecten een interactie heeft. Het zijn er drie: vorm, inhoud en regels. Wanneer de overheid wil dat de interactie rond een dienstverlening betrouwbaar, persoonlijk en gemakkelijk wordt, moeten deze informatieaspecten in samenhang werken binnen een interactiestrategie.

- *Interactieprofiel van de klant*: nodig voor de VORM van de interactie;
- *Persoonlijke context van de klant*: nodig voor de INHOUD;
- *Procesregels rond de af te nemen dienst*: nodig voor de REGELS.

De huidige stand van zaken is dat de huidige informatiehuishouding bij de overheid niet klant-georiënteerd is, maar organisatie-gestructureerd. Dat betekent dat een burger of bedrijf geen integrale klant is van de overheid, maar slechts een deelklant. In de huidige interactiepraktijk is een klant van de overheid dus een klant die bestaat uit mogelijk wel honderden deelklanten. Dat is niet in lijn met de klantbehoefte gemak om met een vernetwerkte overheid rond burgers en ondernemers te maken te hebben, die bereikbaar is op een voor hen gewenste wijze, aansluitend bij de persoonlijke interactievoorkeur.

Overheid als netwerk

Brengen we de klantbehoeften en interactietrends bij elkaar, dan zien we dat klanten willen dat interacties met de overheid de context van de klant als uitgangspunt neemt. Daarvoor moet de overheid zich tot een netwerk ontwikkelen rond hun unieke persoon of bedrijf. Dan pas kan een werkelijk klantgeoriënteerde interactie tussen overheid en klanten plaatsvinden. De vraag is nu wat dat betekent voor de informatiehuishouding van de overheid. Het antwoord is dat deze radicaal anders moet. De meeste overheidsdata – grondstof voor informatie – zitten ‘gevangen’ in de structuren, protocollen ed. van de verschillende overheidsorganisaties. Delen van informatie wordt daardoor lastig en de samenhang van de interactie met een klant wordt daardoor onmogelijk. De vraag is nu hoe overheidsorganisaties verantwoord kunnen delen. Daarvoor is het nodig dat de data ‘bevrijd’ worden door de toegang tot data te standaardiseren.

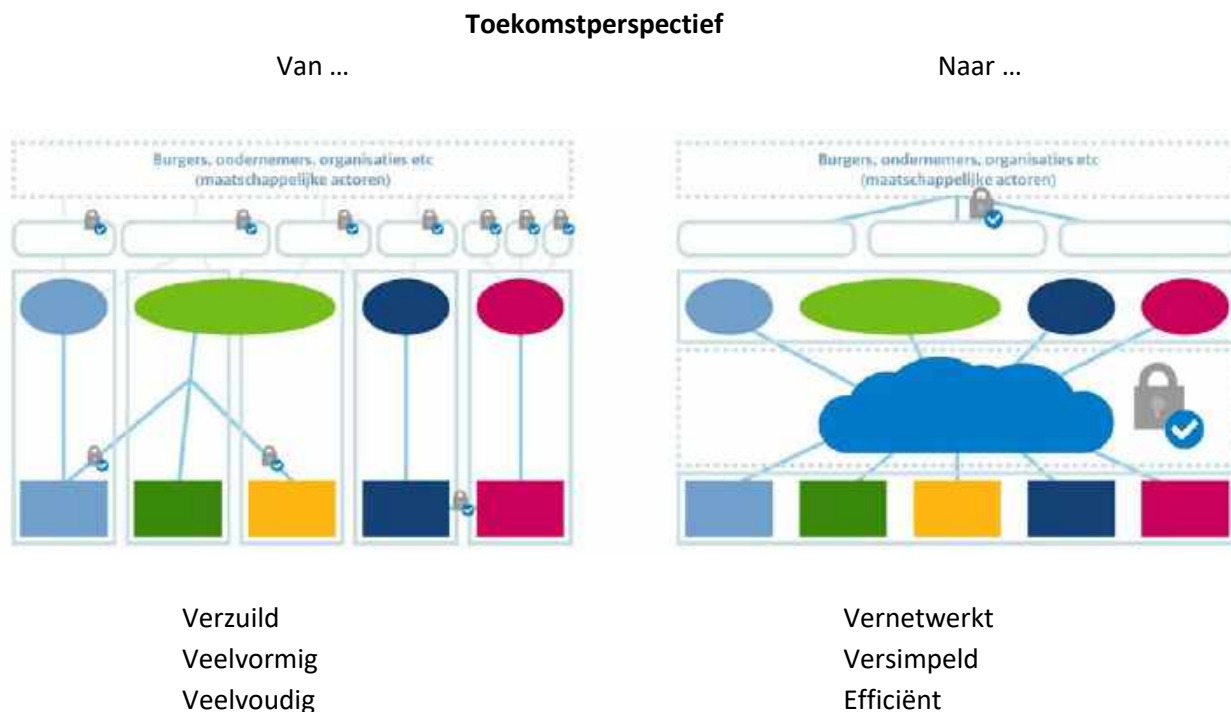
Wat komt er kijken bij het standaardiseren van de toegang tot data. Het volgende:

- De data moet **uitwisselbaar** aangeboden worden.
- De entiteit die toegang wil moet **herkend** worden.
- Het **recht** op grond waarvan de data verstrekt worden, moet getoetst worden.

Kortom, wat nodig is, is een standaard voor het definiëren van:

- het definiëren van soorten data;
- de gronden waarop toegang tot die data verleend moet worden;
- een standaard voor het verlenen van toegang op basis van de data en de grond.

Hieronder de belangrijkste transitie-opgave van de overheid om te groeien naar een klantgeoriënteerde interactiepartner in beeld.



Integrale regie op standaardisering

Standaardisering moet in samenhang aangepakt worden. Wanneer we kijken naar de huidige situatie zien we dat de *interactie* valt binnen het domein van de Regieraad Dienstverlening, *uitwisselbaarheid* aandacht heeft van Regieraden Gegevens en Interconnectiviteit en *herkenning* heeft de aandacht van de Regieraad Identificatie en Authenticatie. Een integrale aanpak om de belangrijkste Gap te overbruggen vraagt om een nauwe samenwerking van de gremia, die met deze elementen bezig zijn, aangevuld met juridische kennis, met de klantbehoeften als gemeenschappelijke referentie.

Handelingsperspectief om de GAP te overbruggen

Het uitgangspunt van het overbruggen van de GAP moet zijn: combineer denken en doen. We verwachten de meeste winst wanneer gewerkt wordt vanuit een concrete casus en beschouw die consequent vanuit de klantbehoeften. Redeneer vanuit de klantbehoeften terug naar informatiebehoefte en koppel die aan de informatie-uitwisseling. Doe dat langs een Doe- en een Denkspoor.

Doen

- Start het zoeken bij de burgers en ondernemers.
- Bepaal een casus die aan beide zijden pijn doet (baat burger, bedrijf én overheid).
- Richt een pilotgroep op om deze casus aan te passen.

- Bepaal welke organisatorische en juridische muren geslecht moeten worden.
- Maak afspraken en/of bouwstenen.

Denken

- Richt een werkgroep op bestaande uit uitvoerders en relevante GDI partijen.
- Bemens deze met experts en product/portfolio denkers.
- Werk aan een ontwerp voor verantwoord delen op basis van proces, identificatie en uitwisseling.

Van welke cases kunnen we het meeste leren?

Bij het werken van een transitie-aanpak is het van groot belang om zo precies mogelijk na te gaan waar de interactiepijn zit bij zowel de klant als de overheid.

Waar zit de pijn? (en dus de lijm)

<i>(niet-) natuurlijke personen</i>	<i>Uitvoerders</i>
1. Ik zit klem (bij verschillende uitvoerders), 2. Waar is de oplossing? 3. Waar heb ik recht op? 4. Op welk moment moet ik handelen? 5. Waar vind ik informatie? 6. Waar vind ik proces? 7. Is mijn privacy geborgd? 8. Ik gebruik simpele toegang (web, app, telefoon, (virtuele) balie). 9. Het kost weinig moeite.	1. Hoe regisseren we de keten? 2. Juiste B&B nemen mijn dienst af. 3. Wat is actuele informatie? 4. Hoe vind ik mijn klant? 5. Hoe leid ik mijn klant in het proces? 6. Hoe bescherm ik de informatie? 7. Hoe effectueer een complexe regeling? 8. Hoe houd ik de kosten laag?

Cases met een zekere interactiecomplexiteit en met grote klantschade wanneer de interactie niet goed verloopt, hebben in potentie het meeste leereffect.

Als mogelijke casussen zien wij:

- Actueel inzicht in financiële stromen en status.
- Schuldhulp.
- Fraudebestrijding.
- WOZ / Hypotheken / Belastingaftrek.
- Proactief dienst verlenen (bv. toeslagen, uitkeringen en kwijtscheldingen).

8. Next steps

Als next step is het van belang om de stap van denken naar doen te maken en te blijven leren. Dit om de verandering die wij met elkaar willen bewerkstelligen in gang te zetten.

Integraal denk- en handelingskader

In de interactiestrategie worden drie zaken met elkaar verbonden:

- de concrete klantbehoeften *vertrouwen, persoonlijke benadering en gemak*;
- verschillende interactievormen uitgezet op de assen *overheid doet alles – klant doet alles en standaard-klantcontext en specifieke klantcontext*;
- de informatie-elementen interactieprofiel klant, persoonlijke context klant en procesregels rond de dienst - waarbij databevrijding een elementair onderdeel is.

De interactiestrategie zoekt de balans tussen de dienstverlening die burgers en ondernemers willen krijgen en de mogelijkheden die overheidsorganisaties hebben om die dienstverlening te bieden. De interactiestrategie is geen doel op zich, maar een hulpmiddel om de dienstverlening van de overheid te verbeteren en effectiever te worden in het behalen van het maatschappelijke resultaten. De interactiestrategie:

- biedt een context voor overheidsorganisaties om met elkaar in gesprek te gaan over de dienstverlening. Door samen te leren, te verbreden en aan te scherpen, krijgen we als overheid een gezamenlijk beeld van hoe de dienstverlening er uit moet zien. Dat gezamenlijke beeld is nodig om burgers en ondernemers vanuit de overheid consistent te kunnen benaderen.
- maakt een gezamenlijk beeld van interactie mogelijk. Doordat we de burgers en ondernemers consistent benaderen, kunnen we in de keten samenwerken om zo burgers en ondernemers echt centraal te zetten.
- geeft een kader waaraan overheidsorganisaties de eigen dienstverlening kunnen toetsen en om pilots te zoeken en/of vorm te geven waarmee het nieuwe concept en de huidige dienstverlening in de praktijk kan worden getoetst en aangescherpt.
- maakt knelpunten inzichtelijk. Het bevrijden van de data is daarvan een goed voorbeeld.

De next steps van de interactiestrategie moeten bestaan uit een combinatie van:

- uitdragen van de Interactiestrategie;
- experimenteren met de interactiestrategie;
- leren en kennis delen en opbouwen vanuit de interactiestrategie.

De huidige trekkersgroep Interactiestrategie heeft de opdracht om per 1 januari 2018 een project Interactiestrategie Next Steps te starten met een maximale doorlooptijd van twee jaar.

Hieronder volgt per onderdeel een korte toelichting plus een resultaatbeschrijving.

Uitdragen van de interactiestrategie

De focus van de overheid is de laatste jaren sterk gericht op de digitalisering van de dienstverlening. Digitaal is daarmee het dominante frame geworden in het gesprek over de relatie overheid - burger / ondernemer. De Interactiestrategie benadrukt heel duidelijk het aspect interactie en ziet de inzet van

mogelijke (digitale) middelen als volgend. Dat is een positie die enigszins tegen het heersende denken ingaat. Door klantbehoeften centraal te stellen, kan de overheid een betrouwbare interactiepartner blijven / worden en zal de impact van de overheid sterker worden. Juist omdat de overheid monopolist is, moet de overheid burgers en ondernemers meer als klant behandelen om zo ervoor te zorgen dat burgers en ondernemers meer gebruikmaken van hun rechten en eenvoudiger aan hun plichten kunnen voldoen.

Ambassadeurschap zal een centrale rol spelen bij het succesvol verspreiden van het gedachtegoed van de interactiestrategie. Om er voor te zorgen dat de interactiegedachte breed bekend wordt, zal naast het rapport en de visualisatie veel worden gepresenteerd in verschillende gremia en zal de communicatie in de komende twee jaar constant zijn.

Resultaat in 2020

In 2020 is het interactiedenken bij de overheid en daarbuiten breed bekend. Binnen en buiten de overheid bestaat een levend en divers netwerk van interactiedenkers.

Experimenteren met de interactiestrategie via pilots

Alleen door te doen en uit te proberen zullen we continu leren. Dit doen we door kennis, die opgedaan wordt binnen pilots en organisaties te delen over organisatiegrenzen heen. De pilots moeten in ieder geval beheersbaar, actie- en resultaatgericht zijn. Daarbij is het van belang dat het leereffect van de pilot geëxpliciteerd wordt tijdens de pilot, zodat de resultaten teruggeven kunnen worden aan de organisatie en aangeboden kunnen worden, via een community of learning en een body of knowledge, waardoor kennis van overheidsinteractie kan groeien. Kenmerk van de interactiekennis is steeds de relatie tussen klantbehoeften, interactievormen en informatiehuishouding (data). Door kennisontwikkeling binnen een pilot te delen neem je deel aan het kennisplatform.

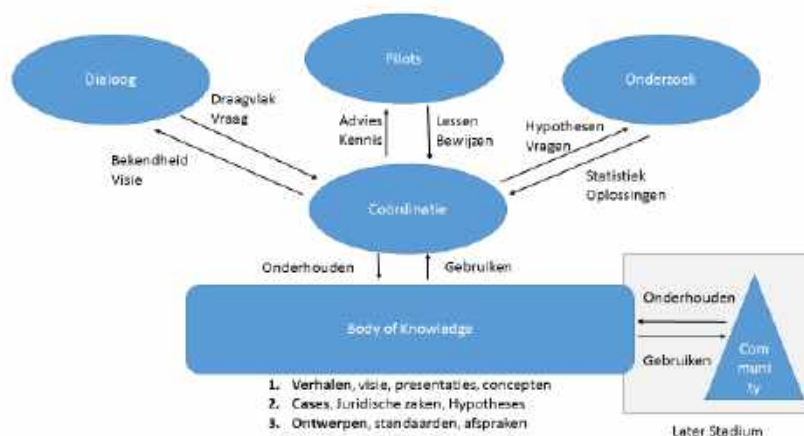
Resultaat in 2020

In 2020 zijn meerdere pilots gestart waarvan de kennis gedeeld wordt. De resultaten van de pilots zijn eenduidig vastgelegd en de mogelijkheden om verder te ontwikkelen worden geschetst. De learnings uit de pilots worden steeds gedeeld in de leeromgeving en uiteindelijk samengebundeld als lessons learned die breed worden gedeeld tijdens een overheidsbreed seminar. In de komende periode zullen pilots (nieuw en lopend) geïnventariseerd worden.

Leren en kennis delen vanuit de interactiestrategie

Om te kunnen leren zal de intercollegiale dialoog met collega's, klanten en experts georganiseerd worden door de interactiewerkgroep, door een body of knowledge te ontwikkelen en een leerfabriek te organiseren. De body of knowledge is een platform waarop alle kennis en ideeën beschikbaar zijn over het functioneren van de overheid als netwerk rond de klant. Deze kennis kan worden benut door alle overheidsorganisaties. Daarnaast worden leerfabrieksessies georganiseerd: fysieke bijeenkomsten rondom specifieke thema's die te maken hebben met de interactie overheid burger/ ondernemer.

Body of knowledge:



Een van de onderwerpen is het 'bevrijden' van de data. Dit stuit op een groot aantal obstakels en grenzen: juridisch, organisatorisch, technisch, privacy etc. en is daarmee een interessant onderwerp voor een leerfabrieksessie. Een belangrijke next step vanuit de interactiestrategie is het onderzoek naar de belemmeringen om de data te 'bevrijden' en naar de mogelijkheden om deze belemmeringen weg te nemen. Dat onderzoek zal in eerste instantie los van pilots worden gedaan, maar moet uiteindelijk steeds aan concrete interacties gekoppeld worden.

Resultaten in 2020

De overheid beschikt over een actieve en zichtbare leercommunity op het gebied van overheidsinteractie. De community is actiegericht en beschikt over een leer- en kennisplatform dat herkenbaar is binnen en buiten de overheid. Dit is een op zichzelf staand kennisplatform wat verbinding zoekt met bestaande initiatieven.

Permanent bèta: kritisch raamwerk voor keuzes, initiatieven, plannen en acties

Met permanent bèta bedoelen we dat het interactiedenken nooit klaar is en steeds bijgesteld moet worden op basis van hetgeen we met elkaar leren. Zo kan de overheid zich op het gebied van interactie steeds verder verbeteren en aansluiten bij de nieuwste ontwikkelingen op het gebied van interactie. Doordat de interactiestrategie permanent bèta is, werkt hij als blijvend kritisch raamwerk voor alle keuzes, initiatieven, plannen en acties binnen de overheid op het gebied van interactie.

Hoe organiseren we het samen

De governance van de GDI is in beweging, in de komende maanden zal duidelijk worden hoe we de komende jaren op de GDI gaan sturen. De precieze ophanging van de interactiestrategie zal een plaats moeten krijgen bij de vormgeving van deze sturing. Waarbij is gebleken dat de stuurgroep in de huidige samenstelling goed werkt.

Daarnaast zijn de volgende groepen aan de slag:

- *Werkgroep Klantanalyse*: deelt voortdurend klantonderzoeken en klantbehoeften vanuit de verschillende organisaties. Plus 1 keer per jaar een gemeenschappelijk overheidsbreed

klantonderzoek. Op basis hiervan worden specifieke klantbehoeften geduid, waarbij voor de invulling minimaal twee organisaties betrokken zijn.

- *Pilotteam*: draait pilots met korte feedbackloops en kwartaalacties.
- *Werkgroep Trends en Ontwikkelingen Lange Termijn*: deze groep houdt zich bezig met nieuwe ontwikkelingen op het gebied van klantrends, interactie en technologie.
- *Werkgroep Standaardisering*: data en uitwisseling moeten worden gestandaardiseerd om gewenste interacties te kunnen realiseren.

Trekkersgroep Interactiestrategie als motor van de next steps

De trekkersgroep richt zich op de uitvoering van de verschillende onderdelen van de next steps en zal zorgen voor terugkoppeling aan de stuurgroep.

De stuurgroep, de trekkersgroep en een ieder die zich door dit rapport laat inspireren zal zich steeds laten uitdagen door de toekomst dichterbij te halen.



Schema: bedenken wat er over 30 jaar gebeurt, je realiseren dat dit binnen 3 jaar de realiteit is, bedenken wat je dan dit jaar moet doen en plannen voor de komende 3 maanden.

