

Denken in dienstverlening. Een opstapje naar een meer performante dienst- en hulpverlening.

De publieke sector is zich in een steeds sneller tempo aan het professionaliseren. Getuige hiervan zijn een aantal managementconcepten met duidelijk toegevoegde waarde, waaronder de creatie en realisatie van eigentijdse dienstverleningsconcepten. Deze concepten stellen de burger centraal en niet de eigen organisatie. Want de publieke sector werkt toch niet voor zichzelf? En vooral, het streven naar een optimale dienstverlening faciliteert vanzelf verantwoording, samenwerking en participatie. (1).

De strategische agenda van de overheid is denken in dienstverlening, niet denken in instellingen. In de praktijk zijn overheidsinstellingen soms gedateerd, veelal complex gestructureerd, op sommige domeinen overlappend en leveren ze niet altijd de dienstverlening die door de gebruikers ervan wordt verwacht. De burger wenst duidelijk te weten waar hij of zij voor een bepaalde dienst terecht kan en wenst doorgaans zo snel als mogelijk geholpen te worden. En de veeleisende burger is duidelijk niet altijd bereid hiervoor het nodige geduld aan de dag te leggen. Dit is een flinke uitdaging voor het openbaar bestuur, omdat aanpassingen aan de eigen organisatie, de werking ervan en de geëigende organisatiecultuur ervan tijdsintensieve veranderingstrajecten vereisen.

Het goede nieuws is dat nogal wat lokale overheden mede daardoor sleutelen aan hun dienstverleningsconcepten annex de bijhorende processen, achterliggende organisatie en huisvesting, zowel op vlak van externe als op vlak van interne dienstverlening. Er wordt meer en meer ingezet op het creëren van een gezamenlijke toegang tot de dienstverlening (éénloketedachte), het inzetten op digitale dienstverleningskanalen, e.d. Dit is zonder meer een positief gegeven.

Vanuit het oogpunt van organisatie- en veranderingsmanagement worden instrumenten aangereikt die een hefboom zijn om een succesvolle transitie te bewerkstelligen. Veelal gebeurt dit door het inzetten van procesmanagement, door het aanbrengen van een scheiding tussen de frontoffice en de backoffice en de introductie van tijd- en plaatsonafhankelijk werken. Niet in het minst dient te worden ingezet op het aanscherpen van de missie en visie, met bijhorende normen en waarden. En wel in deze volgorde: eerst de visie, dan het dienstverleningsconcept, (pas) dan het organisatiemodel en de processen en tot slot de benodigde middelen (financiële, personele, materiële...).

De uitkomst van dit verhaal is dat de toegekende middelen nog meer in lijn worden gebracht met de toegevoegde waarde voor de dienstverlening die aan de burger wordt verleend. Op deze wijze worden de middelen nog duidelijker toegewezen aan bereikte resultaten dan wel aan de bijhorende overheidsinstellingen (in eigen beheer, dan wel in regie ten aanzien van externe dienstverleners).

¹ Frank De Smet is partner bij BDO België en is er verantwoordelijk voor de dienstverlening aan de openbare sector. Als adviseur heeft hij meer dan 20 jaar ervaring op het gebied van strategiebepaling, organisatieaudit en -ontwikkeling en het analyseren en optimaliseren van management- en operationele processen. Deze bijdrage is gebaseerd op een groot aantal praktijkcases, vnl. in de lokale besturen.

Bovendien is het erg prettig voor de betrokken overheidsfunctionarissen dat door het geleverde werk aantoonbare resultaten worden bereikt, zodat er een goed evenwicht bestaat tussen de noden en behoeften van de organisatie en van de individuele medewerkers.

In ieder geval kan worden vastgesteld dat de rolverdeling tussen de burger en de overheid doorheen de tijd is geëvolueerd. Momenteel is er een evolutie waarbij de burger meer en meer geacht wordt mee te denken en gedeeltelijk ook mee zelf uit te voeren. De modewoorden op dit vlak zijn 'co-thinking', 'co-production' en 'co-creation'. In Nederland spreekt men over de evolutie naar een 'participatiesamenleving'. De achterliggende gedachte is dat de burger zelf kan instaan voor de uitvoering van sommige taken die voorheen door de overheid werden opgenomen. Dit doet zich ook voor in de Vlaamse lokale context; zo werken een aantal lokale besturen met wijkbudgetten, waarbij de inwoners zelf acties kunnen voorstellen om iets in hun wijk te ondernemen en zelf geheel of gedeeltelijk kunnen instaan voor de uitvoering van sommige acties. Zo kunnen inwoners het heft zelf in handen nemen.

Door de toenemende digitalisering van de dienstverleningsprocessen van de overheid zien we de gebruiker ervan ook meer en meer een rol opnemen als actor in het uitvoeren van het werkproces. Dit is in het bijzonder het geval voor het digitaliseren van klassieke loketwerkzaamheden. Zo worden gegevens meer en meer aan de hand van digitale formulieren door de gebruikers ingegeven en/of aangepast, daar waar hetzelfde werk vroeger door overheidsfunctionarissen werd opgenomen. Hierin kan men een gedeeltelijke verschuiving zien van de werklast van de overheid naar de burger, waardoor de overheid aan performantie wint.

Kort samengevat komen volgende aspecten naar voor als daadwerkelijke succesfactoren:

- Cultuurverandering. Samen nadenken over de huidige organisatiecultuur, de gewenste cultuur én het verband ervan met leiderschapsstijlen en teamontwikkeling;
- Focus op dienstverlenende processen. Hoe deze vanuit het standpunt van de burgerklant zo performant mogelijk laten lopen, waardoor deze een maximaal comfort ervaart.
- Generieke concepten combineren met maatwerk. Want niet alle burgers zijn per definitie vragende partij voor digitalisering of plaats- en tijdonafhankelijk werken.

In velerlei opzichten bevinden we ons momenteel in een scharnierperiode, waarbij de druk op de publieke financiën en de voortdurende technologische evoluties bestuurlijke en maatschappelijke veranderingen faciliteren, waaronder een eigentijdse invulling van de publieke dienst- en hulpverlening. Dit proces is nog niet voltooid. Er is nog veel ruimte tot het doorvoeren van veranderingstrajecten die leiden tot een hogere kwaliteit, efficiëntie en effectiviteit ervan. Het is een legitieme verwachting dat deze evolutie leidt tot een meer performante overheid.