



# “Een verplichting tegenover toekomstige generaties

Uitdagende veranderingen voor de overheidssector”

---

# Verandering is onvermijdelijk

Iedere sector, ook de overheid, heeft te maken met digitale disruptie. Maar liefst 75 procent van hoge overheidsfunctionarissen geeft aan dat traditionele bedrijfsmodellen onder de huidige omstandigheden niet meer werken<sup>1</sup>. Het grote publiek verwacht van de overheid dat deze net zo flexibel en efficiënt werkt als de private sector. Om investeringen aan te trekken en economische groei te bevorderen, moet de overheid de interesse wekken van nieuwe werknemers die beschikken over de vereiste vaardigheden om aan deze verwachtingen te voldoen. Fysieke beveiliging en cybersecurity alleen al vragen om aanzienlijke extra investeringen en toezicht. Voor veel overheidsinstanties kost het flink wat tijd, soms zelfs tientallen jaren, om hun rol in de samenleving te herevalueren en ook in de toekomst succesvol te blijven. Maar aan verandering valt niet te ontkomen.

## Keer op keer hetzelfde

Overheden besteden te veel tijd aan het uitvoeren van taken op steeds dezelfde vertrouwde manier, ongeacht efficiëntie. Het is tijd voor een andere aanpak. Door technologische ontwikkelingen is de noodzaak van verandering bij de overheid steeds nijpender geworden. Decennia lang heeft IT administratiesystemen en registers over kritische activiteiten aangemaakt. Meer recentelijk zijn overheden analytische systemen gaan omarmen om inzicht te krijgen in de enorme hoeveelheden data die ze verzamelen. Zo blijkt uit onderzoek van het IBM Institute for Business Value bijvoorbeeld, dat 87 procent van ondervraagde hoge overheidsfunctionarissen stelt dat cognitive computing een versturende rol in organisaties speelt en dat zij van plan te zijn te investeren in cognitieve systemen.<sup>2</sup>

Wanneer repetitieve taken consequenter en sneller worden uitgevoerd door ze te automatiseren, kunnen veel back-officeprocessen een geheel andere invulling krijgen. Naarmate de technologie zich verder ontwikkelt, worden overheidsprocessen opnieuw tegen het licht gehouden en herontworpen.

Uitgerust met de juiste middelen en voorzien van kunstmatige intelligentie (AI) en cognitive computing, krijgen deskundigen meer tijd om zich te richten op activiteiten waarbij menselijk inzicht en ervaring een grotere impact hebben. Toepassingen die zijn uitgerust met AI en cognitive computing kunnen bijvoorbeeld het indienen van belastingaangiften sneller, eenvoudiger en nauwkeuriger maken. De toegang tot belangrijke identiteitsdocumenten zoals geboorteaktes en rijbewijzen wordt interactief maatwerk.

Netwerktechnologieën, zoals blockchain, die de beveiliging van online data verbetert, gaan veel kerntaken van de overheid herdefiniëren. Zaken als wereldhandel, douaneafhandeling en de verwerking van visumaanvragen worden betrouwbaarder en efficiënter. Zodra een gegeven is toegevoegd aan de blockchain, is het onveranderbaar en kan het nog moeilijk worden gemanipuleerd. Het Internet of Things (IoT), dat apparaten in staat stelt om statusinformatie te delen met andere systemen, die dat vervolgens evalueren en daar op kunnen reageren, zal in toenemende mate geïntegreerde steden ondersteunen.

### Een cognitieve toekomst voor de overheid<sup>3</sup>

- Vergaar kennis uit zowel gestructureerde als ongestructureerde informatie.
- Profiteer van de expertise van uw beste mensen.
- Versnel de kennisontwikkeling bij anderen.
- Maak hoogwaardige en consequente besluitvorming in de hele organisatie mogelijk.

## De prijs van verandering

De mondiale overheidsschuld overstijgt inmiddels de 63,1 biljoen US dollar.<sup>4</sup> Economische stagnatie en de daaruit voortvloeiende bezuinigingsmaatregelen leggen een financiële druk op veel overheden, waardoor tal van projecten dreigen te ontspreken. Efficiëntere bedrijfsprocessen laten meer cashflow over voor groei, hervormingen en blijvend lagere operationele kosten elders in de organisatie.

In de toekomst zullen taken worden uitgevoerd met meer naadloze integratie tussen dienstverlenende instanties. Langlopende contracten tussen nationale, provinciale en lokale instanties enerzijds en private partijen anderzijds –publiek-private partnerschappen of PPP's –voerden een tien jaar geleden de boventoon binnen de overheidssector. Overheidsinstanties en bedrijven deelden kennis en middelen ten dienste van de burger. De eerste door de overheid geleide PPP-projecten leverden wisselende resultaten op. Vaak lag de focus primair op verlaging van de kosten van een dienstverlening. Maar tegenwoordig kan er, met behulp van de laatste technologieën, een nieuw soort PPP ontstaan,

een model waarin partijen de technologie omarmen om de productiviteit te verhogen en kernprocessen te vereenvoudigen. Overheden zullen blijvend opereren in een ecosysteem van partnernetwerken, waarin rollen flexibel en op iteratieve wijze worden vastgesteld.

Radicale en langdurige verandering verloopt niet zonder hindernissen. In hun streven naar wat wellicht onaannemelijk lijkt, zullen overheidsfunctionarissen het volgende moeten overwegen:

- *Wijs aansprekende voorvechters van verandering aan in en tussen instanties.* De juiste kandidaten zijn visionairs die invloed hebben en zaken voor elkaar krijgen. Bij het ontbreken van dergelijke voorvechters blijven instanties aangewezen op een stapsgewijze, projectmatige aanpak voor de integratie van nieuwe technologieën. Hoe langer dit duurt, hoe groter het gat wordt tussen “business as usual” en optimale resultaten.
- *Herzie de relatie tussen overheid en bedrijfsleven.* Hoewel haalbaarheidsrisico's en de bijbehorende verwachtingen

nauwkeurig worden ingeschat, vallen de kosten voor PPP-contracten vaak hoger uit. De private partij draagt een aanzienlijk deel van het risico, omdat de winst uit deelname afhankelijk is van de resultaten. Om alle mogelijkheden van nieuwe digitale technologieën te kunnen benutten, dienen definitives als toegevoegde waarde en samenwerking te worden herzien.

- *Verbeter verouderde technologieën.* Veel overheidsinstanties hebben een verouderde infrastructuur en applicaties. Alleen al “het licht aanhouden” kost IT-afdelingen veel tijd en energie. Er moet daarom worden gezocht naar een beter evenwicht tussen transformatie en productie wat betreft budget, talent en inspanning.
- *Streef naar organisatorische en procesmatige veranderingen.* Plaats vraagtekens bij bestaande zuilen, werkstromen en besluitvormingsprocessen. Dit levert tastbare en blijvende voordelen op.

## Een nieuwe generatie functionarissen

Mensen zijn van grote invloed op de toekomstige overheid, al is het alleen al door vergrijzing. De komende tien jaar is er een enorme uitstroom van kennis en een behoefte aan nieuwe medewerkers die zich de missie van instanties eigen moeten maken en kunnen doorstromen naar leidinggevende functies. In de 2016 Global Skills Survey van het IBM Institute for Business Value gaf een derde van deelnemende overheidsfunctionarissen aan dat de pensionering van medewerkers een negatieve invloed heeft op de beschikbaarheid en kwaliteit van skills in de organisatie.<sup>5</sup>

Om deze kloof te dichten, zouden leidinggevendenden millennials moeten betrekken bij veranderingstrajecten. Millennials (geboren na 1980 en ook wel “digital natives” genoemd) vormen de grootste demografische groep ooit. In 2025 is 75 procent van de beroepsbevolking een millennial.<sup>6</sup> Millennials bieden de vaardigheden en zienswijzen die belangrijk zijn voor een andere kijk op de overheid in dit digitale tijdperk. Ze zijn opgegroeid met Internet en kijken anders naar de werkpraktijk. Een onderzoek van het IBM Institute

for Business Value in 2015 toonde aan dat 60 procent van de ondervraagde millennials vindt dat de organisatie niet goed omgaat met customer experience.<sup>7</sup> Zij verwachten eenzelfde naadloze gebruikerservaring als die welke de digitale transformatie van het bedrijfsleven teweegbracht. Nu de eerste millennials zich aandienen in de top van hun organisatie en belangrijke beslissingen nemen of beïnvloeden, moet de overheid zorgen voor een samenwerkingsgerichte omgeving waarin alle generaties tot hun recht komen. In 2020 bestaat de Amerikaanse beroepsbevolking voor 50 procent uit millennials en in 2030 is dat wereldwijd 75 procent.<sup>8</sup> Als jonge professionals zich aangetrokken voelen tot de omvorming en ontwikkeling van een van de oudste sectoren ter wereld, dan nemen ze verfrissende inzichten en technologische kwaliteiten met zich mee, plus de hernieuwde intentie om blijvende verandering te bewerkstelligen.

Millennials zijn niet de enige groep die klaar staat om het voortouw te nemen op grond van hun technische eisen en verwachtingen. De overheid van de toekomst moet zich ook aanpassen aan de steeds luider roep van burgers om hen altijd en overal op de gewenste manier te voorzien van informatie en diensten. Mensen van nu verlangen

als burger hetzelfde gemak als waaraan ze als consument gewend zijn geraakt, zoals bijvoorbeeld meer efficiëntie en een betere interactie op verschillende platforms (mobiel, social en web).

“De filosofie van het klaslokaal in de ene generatie wordt de filosofie van de overheid in de volgende.”

**Abraham Lincoln**, 16e president van de Verenigde Staten

---

## Toekijken is geen optie meer

Grote bedrijven en industrieën hebben meestal het adagium: “Zo hebben we het altijd gedaan”. De overheid moet kiezen voor aanpassing en verandering en zich richten op het aanbieden van transacties die een nieuwe manier van zakendoen voor de overheidssector mogelijk maken. In plaats van een incrementele, projectmatige aanpak, is het nu tijd voor een transformationeel traject in de adoptie van technologie. Scheidslijnen tussen organisaties, processtromen, beslissingsrondes en service delivery-modellen kunnen worden herzien op basis van digitale technologieën.

Toekomstgerichte leiders omarmen verandering. Er moeten nieuwe denkers komen die vernieuwing teweegbrengen en het tempo bepalen voor diegenen die volgen. Zo ontstaat er een cultuur die bestaande machtsbases en zuilen overstijgt. Deze leiders dragen bij aan de opbouw van een omgeving waarin meer bedrijven tot hun recht komen en waar burgers bij elk contactmoment een prettige ervaring hebben. Het zal een lange en moeizame weg zijn om zo ver te komen. Maar door digitale technologieën te verwelkomen en een omgeving te bouwen die functies, processen, organisaties en technologieën verbindt, zijn overheden beter in staat om hun verantwoordelijkheid te nemen tegenover toekomstige generaties.

## Voetnoten en bronnen

- 1 King, Mike, Anthony Marshall en Dave Zaharchuk. "Facing the storm: Navigating the global skills crisis". IBM Institute for Business Value. December 2016. <https://www-935.ibm.com/services/us/gbs/thoughtleadership/skillsstorm/>
- 2 Brooks, Camerson (Dr), Patricia Martone Carolo, Dr. Sandipan Sarkar en Dave Zaharchuk. "Mission: Possible! Your cognitive future in government". IBM Institute for Business Value. November 2015. <https://www-01.ibm.com/common/ssi/cgi-bin/ssialias?subtype=XB&infotype=PM&htmlfid=GBE03714USEN&attachment=GBE03714USEN.PDF>
- 3 *Ibid.*
- 4 Budiman, Abby en Drew Desilver. "5 facts about government debt around the world". Pew Research Center. September 2017. <http://www.pewresearch.org/fact-tank/2017/09/19/5-facts-about-government-debt-around-the-world/>
- 5 "Global skills survey". IBM Institute for Business Value. 2016. (ongepubliceerde gegevens).
- 6 Case, Jean. The business of doing good: How millennials are changing the corporate sector". Forbes. Juni 2014. <https://www.forbes.com/sites/jeancase/2014/06/18/millennials2014/#4fc00a7d4c34>
- 7 Bell, Beth en Nicole Summers. "Can the Millennial generation rescue government?" IBM Institute for Business Value. Juni 2016. <https://www-935.ibm.com/services/us/gbs/thoughtleadership/govtmillennials/>
- 8 Baird, Carolyn. "Myths, exaggerations and uncomfortable truths: The real story behind Millennials in the workplace". IBM Institute for Business Value. Januari 2015. <https://www-935.ibm.com/services/us/gbs/thoughtleadership/millennialworkplace/>

## Experts op dit gebied

### Sreeram Visvanathan

IBM Global Managing Director, Government  
<https://www.linkedin.com/in/sreeram-visvanathan-92366a2/>  
[https://twitter.com/v\\_sreeram](https://twitter.com/v_sreeram)  
[Sreeram.Visvanathan@ibm.com](mailto:Sreeram.Visvanathan@ibm.com)

#### Over ExpertInsights@IBV

ExpertInsights@IBV geeft de meningen van thought leaders weer over nieuwswaardige bedrijfs- en technologiegerelateerde onderwerpen. Deze inzichten zijn gebaseerd op gesprekken met toonaangevende experts overal ter wereld. Voor meer informatie kunt u contact opnemen met het IBM Institute for Business Value via [iibv@us.ibm.com](mailto:iibv@us.ibm.com).

© Copyright IBM Corporation 2019

New Orchard Road  
Armonk, NY 10504  
Produced in the Netherlands  
April 2019

IBM, the IBM logo and [ibm.com](http://ibm.com) are trademarks of International Business Machines Corp., registered in many jurisdictions worldwide. Other product and service names might be trademarks of IBM or other companies. A current list of IBM trademarks is available on the Web at "Copyright and trademark information" at [www.ibm.com/legal/copytrade.shtml](http://www.ibm.com/legal/copytrade.shtml).

This document is current as of the initial date of publication and may be changed by IBM at any time. Not all offerings are available in every country in which IBM operates.

THE INFORMATION IN THIS DOCUMENT IS PROVIDED "AS IS" WITHOUT ANY WARRANTY, EXPRESS OR IMPLIED, INCLUDING WITHOUT ANY WARRANTIES OF MERCHANTABILITY, FITNESS FOR A PARTICULAR PURPOSE AND ANY WARRANTY OR CONDITION OF NON-INFRINGEMENT. IBM products are warranted according to the terms and conditions of the agreements under which they are provided.

This report is intended for general guidance only. It is not intended to be a substitute for detailed research or the exercise of professional judgment. IBM shall not be responsible for any loss whatsoever sustained by any organization or person who relies on this publication.

The data used in this report may be derived from third-party sources and IBM does not independently verify, validate or audit such data. The results from the use of such data are provided on an "as is" basis and IBM makes no representations or warranties, express or implied.

GBE03908NLNL-02

