



CONSULUM

GOVERNMENT ADVISORY

Sistem Janji Kerajaan:

Cara yang lebih baik untuk
menyampaikan dampak



Oleh Ryan Coetzee, James Davies dan Natasha Ighodaro

Sekilas Memandang...

Menyepadukan strategi, dasar dan komunikasi adalah penting untuk impak tetapi sukar untuk dilakukan. Jika janji kerajaan adalah bertujuan dan berkuasa ia boleh membimbing ke hala tuju.

Sistem Janji Kerajaan (GPS) Konsulum bertindak sebagai kompas untuk tindakan dan komunikasi di seluruh organisasi kerajaan. GPS membantu pemimpin untuk:

- Menjelaskan kepercayaan teras mereka dan menterjemahkannya ke dalam matlamat yang nyata
- Membuat pernyataan tujuan dan faedah yang menunjukkan pihak berkepentingan "siapakah kami dan apakah yang anda dapat daripada kami"
- Membangunkan dan menyampaikan agenda bersepadu yang mengarahkan organisasi mengenai "apakah yang kami lakukan dan apakah yang kami katakan".



Kerajaan memberikan impak yang berkekalan apabila program mereka menyepadukan strategi, dasar dan komunikasi dari konsep hingga pelaksanaan. Ini adalah keyakinan teras kerja kami di Consulum yang dibina selama berdekad-dekad menasihati pemimpin kanan sektor awam. Namun, kebanyakan kerajaan bergelut untuk mencapai integrasi itu, apatah lagi mengekalkannya melalui tempoh jawatan mereka.

Pertimbangkan contoh Presiden Emmanuel Macron dari Perancis, di mana parti berpusat yang baru ditubuhkan, La République en Marche (The Republic on Move) berkuasa pada tahun 2017 atas platform penyelesaian yang berani, pragmatik dan gaya pemerintahan baharu. Di tengah-tengah platform itu ialah strategi menarik idea daripada tradisi berbeza "pada masa yang sama", maka, mengatasi jurang antara politik sayap kiri dan sayap kanan. Seajar dengan strategi itu, Macron telah menetapkan agenda dasar yang merangkumi penyelesaian pascaideologi yang inovatif kepada masalah-masalah yang sukar seperti pengangguran belia dan pencapaian yang kurang di sekolah. Beliau juga menyepadukan komunikasi ke dalam pendekatannya, dan berjanji untuk membawa kesopanan ke arena politik yang dilanda konflik: contohnya, apabila penyokong mencemooh apabila menyebut pihak lawannya, dia berkata, "itu bukan apa yang kita lakukan".

Menghala ke tahun 2023, dan kerajaan Macron telah dibelenggu oleh bantahan terhadap pembaharuan pencennya dan bantahan tersebut disokong oleh dua pertiga pengundi Perancis, mengakibatkan populariti Macron telah merosot sekitar 25 peratus. Kami mengakui cabaran untuk mentadbir sebuah demokrasi yang besar dan rumit seperti Perancis, tetapi kami percaya bahawa masalah Macron baru-baru ini mencerminkan kegagalan untuk mengekalkan penyepaduan strategi, dasar dan komunikasi.

Kita melihat pada dasar pencen sebagai contoh: Pembaharuan awal Macron yang dilancarkan pada tahun 2019 mengambil pendekatan yang berbeza dan fleksibel berdasarkan sistem mata – sesuai dengan pragmatisme dan inovasi platform asalnya. Pembaharuan yang telah beliau lakukan, sebaliknya, mengambil pendekatan yang lebih tradisional untuk meningkatkan umur persaraan secara menyeluruh. Dalam pendekatan komunikasi Macron, peralihan tersebut juga adalah ketara. Pada tahun-tahun

awal jawatan presidennya, pasukannya berhati-hati untuk membezakan keperluan dan pandangan rakyat, dan melibatkan mereka dalam visi masa hadapan Perancis ini. Semenjak itu, beliau kurang terlibat dan lebih banyak mengarah. Kekurangan sokongan orang ramai adalah tidak menghairankan dalam situasi ini.

Adalah berguna untuk melihat pada kisah Macron melalui lensa janji. Di tengah-tengah kejayaan awalnya dalam menyepadukan strategi, dasar dan komunikasi adalah janji yang merangkumi kepercayaan asasnya sendiri dan bercakap dengan keperluan sebenar rakyat. Tetapi sebaik sahaja janji itu dibuat, rakyat menjangkakan ia akan ditepati melalui dasar, komunikasi dan tindakan harian kerajaan Perancis. Apabila tidak, ketidakpercayaan dan perselisihan adalah kesannya.

Untuk menyokong pemimpin dalam memacu integrasi dan menyampaikan impak yang berkekalan, Consulum telah membangunkan apa yang kami panggil sebagai Sistem Janji Kerajaan, atau GPS - sebuah pendekatan kepada penggubalan strategi yang membolehkan organisasi kerajaan menyelaraskan agenda dasar dan komunikasi

mereka dengan pandangan dunia berasaskan nilai. GPS membantu pemimpin melakukan tiga perkara:

1. Menjelaskan kepercayaan teras falsafah politik mereka dan menterjemahkannya ke dalam matlamat utama.
2. Membuat janji yang berasaskan kepercayaan kepada pihak berkepentingan mereka - pernyataan tujuan dan faedah yang menjelaskan "siapakah kami dan apakah yang anda dapat daripada kami".
3. Menepati janji itu dengan membangunkan dan menyampaikan agenda bersepadu berdasarkan analisis yang teliti yang membimbing organisasi tentang "apa yang kami lakukan dan apa yang kami katakan".

Sebenarnya, GPS bertindak sebagai kompas untuk tindakan dan komunikasi di seluruh organisasi kerajaan. Apabila setiap tindakan yang diambil oleh kerajaan adalah sejajar dengan janjinya, maka impak agregat adalah lebih besar daripada jumlah bahagiannya. Konsistensi pula merupakan bahan utama untuk membina kepercayaan dengan pihak berkepentingan dan sebagai pendekatan komunikasi yang melibatkan rakyat dan menjana pembelian secara besar-besaran.





Halangan di hala tuju integrasi kerajaan

Kami membangunkan GPS kerana, semasa bekerja di dalam dan dengan kerajaan di seluruh dunia, kami menemui beberapa halangan yang menghalang penyepaduan strategi, dasar dan komunikasi secara berulang kali. Ini termasuklah:

Ketidakselarasan falsafah. Kerajaan beroperasi dari pandangan dunia berasaskan nilai, kadangkala secara sedar dan kadangkala secara kurang sedar. Apa cara sekalipun, penggubalan strategi dan dasar tidak seharusnya hanya didorong hasil atau tertumpu kepada kecekapan. Sebaliknya, ia haruslah mencerminkan kepercayaan tentang cara yang betul untuk mengatur masyarakat. Tetapi, ia adalah sukar untuk mencapai kesepaduan falsafah kerana birokrasi kerajaan mempunyai kepentingan mereka sendiri, manakala pemimpin utama dalam kerajaan tidak selalu berkongsi pandangan dunia yang sama. Jalan keluar yang mudah adalah dengan menyelesaikan perselisihan pendapat tersebut atau memalsukan kompromi yang tidak selaras tetapi ia boleh menjadi sangat berbahaya kepada strategi kerajaan.

Masalah yang rumit dan pelbagai dimensi. Pemimpin kerajaan tidak mempunyai kemewahan yang dinikmati oleh rakan sejawatan mereka dalam sektor swasta kerana dapat menumpukan tenaga mereka pada bilangan produk yang menguntungkan dan pasaran sasaran yang terhad. Kerajaan, mengikut sifat mereka, mesti memimpin dalam menangani masalah masyarakat yang paling rumit yang biasanya didorong oleh pelbagai faktor. Sebagai contoh, kemudahan kesihatan dan sosial yang disebabkan oleh penagihan dadah. Ia sering disebabkan oleh kekurangan ekonomi di negara pengeluar, jenayah terancang yang mengisi jurang yang tercetus oleh larangan, dan kerumitan perpecahan sosial dan psikologi manusia individu. Penyelesaian dasar yang mudah seperti mengisytiharkan "perang menentang dadah" jarang mengalami kemajuan terhadap kerumitan sedemikian.

Cabaran kepimpinan. Beberapa pekerjaan adalah lebih sukar daripada menjadi pemimpin kerajaan. Namun, ketua-ketua kerajaan dan menteri-menteri kerajaan sering dicituskan ke dalam peranan yang tidak mempunyai pengalaman sebelumnya dalam cabang eksekutif kerajaan. Mereka berhadapan dengan cabaran yang luas dan rumit yang selalunya perlu diselesaikan dengan pantas kilat. Mereka perlu memenangi dan mempengaruhi kepentingan dan birokrasi yang berakar umbi sambil berdepan dengan kejutan luar yang tidak dijangka dan kritikan awam yang tidak berhenti-henti. Pegawai-pegawai kerajaan perlu bekerjasama dengan rakan-rakan mereka di kementerian lain sambil menyedari bahawa mereka mungkin mendapati diri mereka digantikan sebaik sahaja mereka mendapat kedudukan. Ia adalah tepat kerana kepimpinan kerajaan adalah sangat sukar sehingga pendekatan bersepadu terhadap strategi, dasar dan komunikasi adalah penting.

Silo, inersia dan kesukaran membela kucing. Kerajaan adalah besar, tersisih, tidak diselaraskan dan bergerak perlahan yang menghalang kemajuan dalam perkara-perkara keutamaan seperti tarikan pelaburan, penciptaan pekerjaan dan kesihatan rakyat yang memerlukan tindakan yang diselaraskan di seluruh kementerian dan agensi. Sistem akauntabiliti yang diperlukan sering mengukuhkan masalah dengan menggalakkan pegawai berpegang teguh pada keselamatan dan mengelakkan penampilan kegagalan daripada mencapai potensi kejayaan dengan mencuba sesuatu yang baharu dan berbeza. Sistem dan struktur organisasi warisan adalah selalunya sudah lama dan tidak cekap. Tetapi mengubah sistem berdasarkan "penanda aras rakan sebaya" dasar kerajaan lain, yang mungkin bukanlah contoh yang baik tidak mungkin membantu. Seperti yang diperhatikan oleh ahli ekonomi John Maynard Keynes: "Kesukarannya bukan terletak pada mengembangkan idea baharu tetapi melarikan diri daripada idea lama."

Komunikasi kerajaan: Tidak diperlukan?

Di sebalik halangan ini, pemimpin sektor awam menghadapi masalah selanjutnya yang berakar umbi dalam pemikiran. Dalam kebanyakan kerajaan, pembangunan strategi dan dasar dihormati sebagai kerja peringkat tinggi dan berstatus tinggi, manakala komunikasi terlalu kerap dianggap sebagai sesuatu yang digelar sebagai fikiran selepas (afterthought). Ia dilihat sebagai satu cara untuk menyampaikan maklumat asas kepada rakyat, melindungi reputasi pemimpin dan memenangi sokongan rakyat untuk keputusan yang telah dibuat. Malangnya, ia hampir tidak berlaku sama sekali.

Sebenarnya, terdapat dua peranan penting untuk komunikasi di mana kedua-duanya memerlukan untuk disepadukan dengan pembangunan strategi dan dasar dari awal lagi. Pertama, untuk mana-mana kerajaan mempunyai legitimasi, rakyat mestilah dimaklumkan dan boleh memberikan maklum balas mengenai tindakan dan dasar baharu, baik dalam fasa perancangan dan pelaksanaan. Sementara itu, kerajaan perlu memahami keperluan, pandangan dan perasaan rakyat untuk membangunkan

program sejak awal lagi. Dilihat dari sudut ini, penyelidikan, perundingan, perkongsian maklumat dan maklum balas mengenai prestasi tidak kurang daripada asas kepada kontrak sosial kepada fungsi asas negara moden.

Kedua, komunikasi boleh menjadi alat dasar yang berkuasa yang membantu mencapai hasil tertentu apabila ia dikonsepsikan sebagai sebahagian daripada seni bina dasar. Contoh yang jelas adalah dalam perubahan tingkah laku di mana dorongan dan insentif struktur diperbesar dengan komunikasi yang bijak dari segi psikologi. Tetapi komunikasi yang berkesan juga boleh mencapai impak rakyat pada tahap strategik apabila pemimpin mencipta visi masa hadapan yang majoriti rakyat ingin menjadi sebahagian daripadanya. Ini berlaku paling kerap sewaktu zaman perubahan ketara. Pemimpin besar dalam sejarah semuanya membina naratif yang menjana jisim pembelian yang kritikal dengan melibatkan rakyat dalam tindakan tersebut. Kita boleh mengambil contoh seperti Gandhi, Mandela dan Ataturk dalam abad ke-20 sahaja.

Membangunkan dan menunaikan janji yang kuat

Consulum telah mencipta rangka kerja GPS (lihat Eksibit) untuk membantu kerajaan membentuk dan melaksanakan janji yang menarik dan tersendiri – dan juga untuk mengelakkan perangkap kepimpinan reaktif yang tidak diselaraskan. Dalam setiap langkah rangka kerja, kami bekerjasama dengan pelanggan kami untuk membantu mereka mendasarkan keputusan mereka pada analisis yang teliti dan pemikiran yang dipertimbangkan.

Eksibit

Sistem Janji Kerajaan Consulum



Langkah 1

Seperti yang dinyatakan sebelum ini, adalah untuk mentakrifkan kepercayaan dan matlamat teras organisasi kerajaan yang boleh dibahagikan kepada objektif strategik dan operasi. Berdasarkan pengalaman kami, ramai pemimpin dalam kerajaan tidak mempunyai pemikiran yang mencukupi untuk memeriksa kepercayaan mereka tentang perkara yang membentuk kehidupan yang baik untuk rakyat dan visi untuk masyarakat yang membolehkannya.

Integrasi memerlukan kejelasan falsafah. Tanpanya, pemimpin membuka diri mereka kepada risiko yang berkisar daripada terjerumus ke dalam dasar populis jangka pendek yang gagal menangani keperluan jangka panjang kepada dibuli oleh rakan sekerja atau pelobi ke jawatan yang tidak sesuai dengan nilai mereka, hingga dipimpin ke jalan yang salah oleh teknokrat dan perunding yang mengutamakan kecekapan sebelum sebarang pertimbangan kepercayaan atau semata-mata untuk beroperasi dengan cara yang tidak koheren dan bercanggah.

Langkah 2

Adalah untuk mengenal pasti janji yang berkuasa yang menyatakan kepercayaan dan matlamat organisasi kerajaan, menangani keperluan pihak berkepentingan dan mencerminkan konteks organisasi yang unik. Analisis CAPE proprietari kami memberikan pandangan tentang empat elemen utama:

- **Kategori** – menentukan kerelevanan janji dengan memahami trend asas dalam kategori organisasi beroperasi. Contohnya, Kementerian Pendidikan akan mempertimbangkan trend global dalam pembaharuan pendidikan.
- **Khalayak** – memaksimumkan keinginan janji dengan memahami siapa pemegang kepentingan utama organisasi, apa yang mereka fikirkan dan rasakan, dan apa yang mereka mahukan.
- **Rakan Sebaya** – membezakan janji dengan memahami perkara yang dilakukan dan dijanjikan oleh rakan sebaya dan kemungkinan pesaing, untuk mengenal pasti cara organisasi mungkin menawarkan sesuatu yang tersendiri.
- **Entiti** – memastikan janji itu boleh dipercayai dengan mewujudkan keupayaan organisasi untuk menunaikan janji, bersama-sama dengan mana-mana rekod prestasi yang akan menyebabkan pihak berkepentingan percaya ia akan dilaksanakan pada masa hadapan.

Untuk membangunkan analisis situasi yang dinamik dan kaya dengan data seperti ini, kami bekerjasama rapat dengan pasukan kanan organisasi kerajaan dan sering menasihati cara untuk menubuhkan dan menyediakan pasukan tersebut. Sesungguhnya, mengumpulkan pasukan strategi yang betul mungkin merupakan satu-satunya tindakan paling penting yang boleh diambil oleh mana-mana pemimpin kerajaan. Pasukan strategi peringkat atas akan mengetahui cara mengintegrasikan strategi, dasar dan komunikasi serta memperlakukan mereka sebagai satu keseluruhan yang lancar. Seperti yang dikatakan oleh Sun Tzu: "Strategi tanpa taktik adalah laluan paling perlahan menuju kemenangan. Taktik tanpa strategi adalah kebisingan sebelum kekalahan."

Janji yang kuat yang dimaklumkan oleh analisis CAPE boleh menyokong visi dan strategi yang jelas dan dikongsi untuk sebuah kerajaan. Lazimnya, janji ialah kenyataan dalaman yang menyediakan organisasi dan kakitangannya dengan kejelasan tentang perkara yang mereka percayai dan perkara yang mereka lakukan. Sebagai contoh, kerajaan negara sebuah negara G20 yang memacu pembaharuan ekonomi pesat merangka janji yang meletakkannya sebagai destinasi pelaburan yang menarik untuk pelabur global, seperti berikut:

"Ekonomi kita dibuka pada kadar yang tiada tandingan, mendedahkan dunia peluang untuk pelabur. Kami mengalu-alukan pengubah permainan untuk bekerjasama dengan kami dan merealisasikan peluang yang tiada tandingan yang dipaparkan oleh transformasi ini."

Janji ini mempunyai kerelevanan (tawaran yang cukup besar apabila pelabur paling memerlukannya); keinginan (akses baharu kepada pasaran yang sebelum ini ditutup), perbezaan (keterbukaan kepada inovasi dan perkongsian sebenar), dan kredibiliti (rekod prestasi pembaharuan dasar dan pelaburan infrastruktur). Itu adalah ujian litmus bagi mana-mana janji kerajaan, sama ada untuk kerajaan negara atau wilayah, atau untuk syarikat atau entiti milik kerajaan.

Langkah 3

adalah untuk menunaikan janji dan memanfaatkannya untuk kesan merentas dasar dan peraturan, penglibatan pihak berkepentingan (dalam dan luar negara), komunikasi dalaman dan perubahan budaya organisasi. Hasil daripada langkah ini ialah

pelan tindakan yang koheren yang dibiayai, disediakan dan berperingkat dengan sewajarnya.

Seperti yang telah kami tekankan tetapi ia perlu berulang, ia adalah penting bahawa rancangan untuk menunaikan janji menyepadukan komunikasi ke dalam strategi dan tidak menganggapnya sebagai suatu fikiran selepas. PR standard, pendekatan digital dan kreatif tidak akan mengurangkannya. Apa yang diperlukan ialah profesional komunikasi dengan julat mendatar yang mengambil kira persekitaran dasar dan konteks politik dan geopolitik yang lebih luas sambil menyumbang kepada analisis dan pembangunan dasar.

Dalam menunaikan janji, adalah penting untuk meletakkan premium pada pengurusan pihak berkepentingan. Pemimpin bukan sahaja harus bergantung pada daya tarikan

dan rangkaian mereka, sama pentingnya; sebaliknya, program pembinaan perhubungan berstruktur dan sistem formal harus disediakan untuk memaksimumkan peluang mempengaruhi pihak berkepentingan dan memastikan kesepaduan dan konsistensi dalam pelaksanaan.

Akhir sekali, pemimpin kerajaan hanya akan berjaya menunaikan janji mereka jika mereka menggerakkan orang yang bekerja dalam organisasi mereka. Selalunya, pemimpin kerajaan bergantung pada pendekatan "hantar memo" untuk mendapatkan penjawat awam mereka sendiri untuk membeli agenda mereka. Tetapi kejelasan, keselarasan dan konsistensi tidak boleh wujud hanya dalam persembahan PowerPoint, malah dalam unit Strategi dan Impak pusat - visi, janji dan rancangan perlu dimiliki oleh setiap orang yang bertanggungjawab untuk pelaksanaan.

Bagaimanakah janji yang betul membawa kepada keadaan huru-hara: Kisah dua kerajaan

Marilah kita beralih dari teori kepada amalan dengan dua contoh. Contoh yang pertama menggambarkan kuasa yang datang daripada membangunkan dan menyampaikan program koheren yang menyepadukan strategi, dasar dan komunikasi. Contoh yang kedua menunjukkan apa yang berlaku apabila kerajaan tidak mempunyai budaya integrasi dan proses berstruktur untuk menyokongnya, dan gagal untuk menghadapi percanggahan, membuat pertukaran dan memastikan keluasan pembelian yang diperlukan sebelum membawa dasar mereka ke dunia.

Pada tahun 2009, sebuah parti baharu mengambil alih kuasa di wilayah Cape Barat di Afrika Selatan dan membangunkan strategi baharu untuk meletakkan kerajaan dan mengarahkan aktiviti dasar dan komunikasinya. Nilai menghidupkan kerajaan baharu ialah "kebebasan substantif" - idea bahawa orang lebih baik dibiarkan untuk mengarahkan kehidupan mereka sendiri tetapi memerlukan peluang untuk melakukannya. Pendekatan ini menolak idea warganegara pasif yang bergantung kepada kuasa kerajaan dan memerlukan rakyat bertanggungjawab terhadap peluang yang cuba dicipta oleh kerajaan. Oleh itu, falsafah politik kerajaan mewujudkan kekangan keras

untuk meletakkan dirinya sebagai ejen penyampaian, walaupun itulah yang diharapkan dan diinginkan oleh ramai rakyat.

Falsafah itu kemudiannya digabungkan dengan analisis mendalam tentang keadaan ekonomi dan sosial penduduk di Cape Barat, persekitaran dasar negara, trend geopolitik dan penilaian keupayaan kerajaan untuk berfungsi dengan berkesan. Hasil daripada kesatuan itu adalah janji tersendiri:

"Kami membuat kemajuan dengan mewujudkan persekitaran di mana orang ramai mempunyai hak dan peluang untuk menjalani kehidupan yang mereka hargai dan bertanggungjawab untuk menggunakan peluang itu."

Kerajaan Cape Barat menangkap janji dalaman ini dalam slogan yang menghadap ke luar "Lebih Baik Bersama" (berbanding, katakan, "Kami Sampaikan") - yang menyediakan platform untuk semua pembangunan dasar kerajaan dan komunikasi. Dari situ, strategi dan agenda dasar telah dibangunkan untuk menyampaikan satu set objektif impak. Agenda itu harus mencerminkan janji peluang

dan keperluan tanggungjawab. Ia mengutamakan perbelanjaan untuk infrastruktur ekonomi, bukannya untuk barangan sosial; mewujudkan rangka kerja kawal selia untuk memperkasakan pengawasan kejuruan daripada menuntut kehadiran polis yang lebih tinggi; membangunkan perkongsian awam-swasta untuk menjadikan penghantaran ubat kepada pesakit kronik lebih berkesan, daripada bergantung kepada pekerja perkhidmatan kesihatan yang terlalu sibuk.

Perkara yang pentingnya ialah agenda komunikasi Kerajaan Cape Barat direka untuk memenuhi janji sambil membolehkan inisiatif kerajaan berjaya. Sebagai contoh, apabila sekolah baharu dibuka, strategi komunikasi tidak hanya menyiarkan pembukaan sekolah lain dengan cara mengucapkan tahniah kepada diri sendiri tetapi akan menggerakkan ibu bapa, guru, organisasi masyarakat dan agensi kerajaan di kawasan itu untuk bertanggungjawab terhadap keselamatan sekolah dan kebajikan anak-anak.

Menyokong keseluruhan program adalah "sistem pengurusan melintang" yang berusaha untuk memastikan penyelarasan dan kerjasama antara jabatan kerajaan dan antara kerajaan wilayah dan tempatan. Kejelasan, keselarasan dan konsistensi kerajaan Cape Barat telah dijalankan sejak tahun 2009 adalah salah satu sebab ia mengatasi setiap kerajaan wilayah lain di Afrika Selatan dalam hampir setiap ukuran dan metrik - daripada hasil pendidikan dan kesihatan kepada kualiti infrastruktur serta pelaburan dan pertumbuhan ekonomi. Sebaliknya, sila pertimbangkan kisah "omnishambles" dalam Perbendaharaan UK yang merendahkan janji Parti Konservatif mengenai pengawasan ekonomi yang bertanggungjawab pada bulan Mac 2012 apabila kerajaan gabungan pimpinan Konservatif mengumumkan belanjawan tahunan keempatnya. Berikutan krisis kewangan global 2008, kerajaan telah berjanji untuk mengguna pakai belanjawan "neutral fiskal" dan peraturan keras bahawa langkah perbelanjaan baharu mesti diimbangi oleh langkah-langkah yang meningkatkan hasil baharu.

Apa yang sepatutnya menjadi satu lagi demonstrasi berat, tetapi perlu, tanggungjawab fiskal, sebaliknya mencetuskan tindak balas daripada pelbagai kawasan pilihan raya. Di tengah-tengah tindak balas itu ialah pengumuman belanjawan baharu yang agak kecil yang dilabelkan oleh pengkritik sebagai "cukai pasty" -

mengenakan pasty panas dan barangan bakar lain kepada cukai VAT 20%, menambah sekitar 50 sen kepada harga pasty. Tindakan itu dilihat sebagai pengkhianatan terhadap janji kerajaan untuk melindungi keluarga berpendapatan rendah dan dikecam secara meluas oleh ahli parlimen, media dan orang ramai.

Dalam beberapa minggu, Canselor Perbendaharaan, George Osborne, terpaksa membatalkan cukai pasty yang memulakan kesan domino tekanan pusingan U. Seterusnya ialah "cukai nenek", cadangan untuk menghapuskan secara berperingkat elaun cukai berkaitan umur kepada warga yang berumur lebih 65 tahun. Ini diikuti dengan "cukai amal", percubaan untuk menghadkan pelepasan cukai untuk derma amal pada 25% daripada pendapatan seseorang. "Di manakah pusingan-U berakhir?" tanya pegawai di Downing Street ketika bajet kerajaan terbongkar.

Di koridor Perbendaharaan Kebawah Duli Yang Maha Mulia, diakui secara meluas bahawa langkah belanjawan telah menyimpang terlalu jauh daripada strategi menyeluruh Perbendaharaan. Pegawai dasar yang sering bekerja dalam silo telah berusaha bermati-matian untuk meningkatkan hasil marginal dari mana mungkin. Kebimbangan minit terakhir pasukan komunikasi Perbendaharaan tidak didengari, dan mereka akhirnya dibiarkan tidak bersedia untuk mempertahankan perincian dan rasional membuat keputusan. Secara ringkas, terlalu banyak jabatan dan disiplin dalam Perbendaharaan telah beroperasi secara silo. Dan sifat proses belanjawan pada saat-saat akhir hanya memburukkan lagi isu ini.



Kerajaan wujud untuk memberikan impak kepada rakyat mereka dalam bentuk kemakmuran yang lebih besar, pendidikan yang lebih baik, keselamatan yang lebih kukuh dan kehidupan yang lebih sihat dan bahagia. Lulu untuk mencapai kesan itu adalah melalui penyepaduan strategi, dasar dan komunikasi. Namun, usaha integrasi sedemikian lebih kerap gagal daripada berjaya. Apa yang diperlukan ialah janji kerajaan yang kuat, dipenuhi dengan tujuan yang mengekalkan tumpuan pentadbiran dan membimbing penyelesaian, tindakan dan penglibatan dengan rakyat.



Mengenai Pengarang:

Ryan ialah Pengarah Strategi kepada Timbalan Perdana Menteri UK, Ketua Strategi dan Dasar untuk kerajaan Cape Barat, Ahli Parlimen di Afrika Selatan dan Pengarah Strategi untuk kempen Britain Stronger in Europe. Beliau mempunyai pengalaman mendalam secara langsung mengenai tekanan peribadi dan profesional yang dialami oleh semua pemimpin dalam menjalankan tugas mereka serta pengetahuan tentang cara terbaik untuk mengurangkan tekanan ini untuk berjaya. Ryan ialah Ketua Eksekutif di Consulium.



Ryan Coetzee

James ialah pakar dalam strategi kerajaan dan penggubalan dasar awam. Beliau bekerja di 10 Downing Street di bawah Perdana Menteri UK, iaitu Gordon Brown dan David Cameron dan beliau merupakan Ketua Dasar Belanjawan di Perbendaharaan KDYMM, di mana beliau mengetuai pasukan untuk menyampaikan penyelesaian kreatif kepada cabaran cukai dan dasar fiskal yang rumit dan sensitif dari segi politik. James ialah Rakan Kongsi Urusan Consulium.



James Davies

Natasha telah mengetuai pembangunan strategi pada projek giga KSA yang paling terkenal, Qiddiya dan NEOM. Sebelum ini, Natasha memegang peranan strategi kanan di J Walter Thompson dan Impact BBDO di mana beliau melaksanakan strategi komunikasi jenama untuk organisasi sektor swasta dan awam di seluruh Eropah, Timur Tengah dan Afrika. Sebagai Ketua Strategi dan Impak di Consulium, Natasha membimbing pasukan ahli strategi kanan dalam mereka bentuk program transformatif untuk kerajaan dan perusahaan milik kerajaan.



Natasha Ighodaro