



digitale dienstverlening

# Analyse van de gemeentelijke post- covid dienstverlening

oktober 2022

VVSG



## Inhoud

1. Inleiding.....	3
2. Rollen.....	5
3. Processen .....	9
4. Organisatieniveau .....	11
Meer info.....	13
Over VVSG .....	13

# 1. Inleiding

Vlaanderen telt 300 unieke gemeenten die elke dag garant staan voor dienstverlening dicht bij de burger. Onze gemeenten bieden samen dienstverlening voor 6,6 miljoen Vlamingen. Ze doen dat in uitvoering van bovenlokale kaders, in het kader van medebewind en in het kader van hun eigen lokale autonomie. De digitale golf beïnvloedt deze dienstverlening steeds. Deze evolutie biedt voordelen voor zowel burger als gemeentebestuur. Tegelijk blijven we waakzaam dat de snelle digitalisering van de dienstverlening, voor wie niet mee kan, het risico op uitsluiting en op het mislopen van rechten met zich kan meebrengen.

De corona-epidemie dwong lokale besturen tot een versnelling van hun digitale dienstverlening. Maar ook nu de maatregelen grotendeels achter ons liggen, zien we geen terugkeer naar het 'oude' normaal. Er heeft een fundamentele verschuiving plaatsgevonden in ons denken over onze (digitale) dienstverlening.<sup>1</sup>

## Werkwijze

De VVSG bracht 20 experten van lokale dienstverlening uit 15 verschillende lokale besturen samen om onderling hun huidige strategieën en werkwijzen te bespreken. Deze vier vergaderingen vonden plaats eind 2021, begin 2022. Uit deze werksessies werd een eerste werktekst opgesteld die dan vervolgens tijdens de zomermaanden juli en augustus in een co-creatief schrijfproces werd verbeterd.

In dit netwerk waren zowel (groot)steden als landelijke gemeentes vertegenwoordigd.

## Opbouw tekst

Eerst kijken we naar de verschillende rollen die opgenomen worden. Wat doet de klant? Wat doen de medewerkers? Hoe kijkt het bestuur naar haar dienstverleningsstrategie en op welke aspecten moet ze letten? Vervolgens kijken we naar de impact op verschillende processen en tot slot staan we stil bij het organisatieniveau.

Evenwel is deze indeling kunstmatig. Dienstverleningsstrategieën hangen als geheel samen, niet als aparte bouwstenen. De hoofdstukken kunnen daarom los van elkaar gelezen worden.

---

<sup>1</sup> De pandemie is natuurlijk niet de enige drijvende kracht geweest. Zo bleek bijvoorbeeld ook uit onderzoek van Audit Vlaanderen naar de fusiebesturen dat die gemeenten (die in 2019 fuseerden) hun dienstverleningsmodel grondig tegen het licht hielden. De fusie fungeerde als belangrijke katalysator waarbij digitalisering al vanaf de conceptfase een bouwsteen was.

## E-inclusieve dienstverlening

In deze tekst is geen apart hoofdstuk over e-inclusieve dienstverlening. Dat aspect zit doorheen heel onze tekst verweven. Dit betekent dat elke gebruiker er op een gelijkwaardige wijze en zo zelfstandig mogelijk gebruik van kan maken, ongeacht diens digitale of algemene geletterdheid. We zijn voorstander van een digital first-strategie: dit houdt in dat er naast de digitale weg ook altijd evenwaardige, niet-digitale, alternatieve manieren zijn om gebruik te maken van de dienstverlening, zoals bellen en fysiek langsgaan.<sup>2</sup> Lokale besturen zijn geen voorstander van een digital only<sup>3</sup>.

## Corona-impact

De oorspronkelijke opzet was om in het lerend netwerk te peilen naar de impact van en de lessen uit de coronapandemie. De corona-pandemie was een enorme uitdaging, ook voor de lokale besturen. Bovenop de ingrijpende aanpassingen aan de ‘normale’ dienstverlening, werd er ook (te) veel beroep gedaan op de lokale besturen voor de tracing, handhaving en vaccinatiecampagne. Maar al vrij snel bleek dat, tijdens de werkzaamheden van het lerend netwerk, lokale besturen zich snel en efficiënt georganiseerd hadden dat de dienstverlening zo min mogelijk te lijden had onder de gezondheidsmaatregelen.

**“De impact van covid werd zoveel mogelijk beperkt voor onze klant, maar was groot voor de organisatie”**

In dat opzicht geeft deze tekst eerder enkele algemene trends mee die versterkt werden, dan wel volledig nieuwe elementen. En dat op zich is een hoopgevende boodschap: zelfs een wereldwijde pandemie bracht onze lokale besturen niet aan het wankelen.

Toch trokken we lessen uit de pandemie. Corona maakte enerzijds pijnlijk duidelijk hoe groot de groep burgers is, die minder digitaal geletterd zijn. Anderzijds stimuleerde ze ook de digitale evolutie. Alle gemeenten moesten wel plaatsonafhankelijker werken. Burgers werden ook meer digitaal waardoor ze ook van de overheid een nog snellere digitalisering verwachten. Dit schept kansen voor de overheid.<sup>4</sup>

---

<sup>2</sup> Zie hierbij ook het onderzoek van imec-MICT-UGent, “Digitalisering van overheidsdiensten: 60 plussers aan het woord”, 2022

<sup>3</sup> Zie ook de Europese visie van de Council of European Municipalities and Regions: [https://www.ccre.org/img/uploads/piecesjointe/filename/CEMR\\_position\\_paper\\_Digital\\_services\\_for\\_all\\_EN\\_annex.pdf](https://www.ccre.org/img/uploads/piecesjointe/filename/CEMR_position_paper_Digital_services_for_all_EN_annex.pdf)

<sup>4</sup> Zie hierbij bijvoorbeeld de Vlaamse subsidieoproep van “Gemeente zonder gemeentehuis” gefinancierd met Europese relancemiddelen ten gevolge van de epidemie.

## 2. Rollen

Er zijn verschillende manieren om te kijken naar de dienstverlening, maar daarbij zetten lokale besturen altijd de klant centraal. In dit hoofdstuk bekijken we de dienstverlening dan ook vanuit de burger als centrale as en gaan we stapsgewijs in concentrische cirkels kijken wie welke rol op zich neemt.

### Klant

De uiteindelijke klanten van de gemeentelijke dienstverlening zijn de burgers, ondernemingen of verenigingen. De dienstverlening draait rondom hen. Ze zijn de centrale spil. De klant wordt echter niet als passieve actor beschouwd door de lokale besturen. We vertrouwen hen een belangrijke sturende rol toe in het geheel.

Evenwel omvat deze omschrijving van “klant” een hele brede range aan verschillende actoren die ieder een verschillende aanpak vereisen. Binnen onze lokale besturen zijn er andere visies hoe we moeten omgaan met deze verscheidenheid. Sommigen verkiezen om hun dienstverlening op te splitsen en te specialiseren, anderen kiezen ervoor om dit net niet te doen<sup>5</sup>. We gaan in deze nota niet verder in op die strategieën, maar benaderen het voorlopig vanuit het doel van de burger.

### Actieve partner

Eerst en vooral hanteren bijna alle lokale besturen vandaag de dag het “click, call, connect”-paradigma. In de eerste plaats rekenen we erop dat een burger via online-kanalen pogingen doet om zelf de nodige diensten of producten te vinden en aan te vragen. Als dit niet zou lukken, vervolgens telefonisch contact zoekt en pas in laatste instantie de stap naar een fysiek loket zet. Toch leggen we hierbij geen dwingende volgorde op. De burger heeft de keuze welk kanaal hij verkiest.

Via werken op afspraak, in tegenstelling tot het “open huis”-idee, verwachten we ook dat de burger zijn fysieke contactmomenten inplant. Afspraakwerken was als evolutie al langer bezig, maar door de coronapandemie en de bijhorende veiligheidsmaatregelen kwam dat in een stroomversnelling. Dit zorgt paradoxaal soms voor een recente tegenreactie waarbij burgers veronderstellen dat het terugdraaien van de coronamaatregelen ook een terugdraaien van werken op afspraak zou betekenen.

De klant als actieve partner betekent ook dat we bij het ontwikkelen of herzien van de dienstverlening, telkens rekening houden met het gebruikersperspectief en de gebruikers, in al hun diversiteit, en hen proactief proberen te betrekken bij het ontwikkelen en verbeteren van de dienstverlening. De bijdrage van meer kwetsbare, lager geletterde en minder digitaal vaardige klanten is hierbij een bijzonder aandachtspunt.

Tot slot zijn er ook ideeën om burgers te betrekken als kwaliteitscontroleur. Zo overwegen enkele lokale besturen om op hun websites aan burgers een knop aan te bieden om informatie te corrigeren.

### Nudging

---

<sup>5</sup> Merk op dat de aanpak van de lokale besturen hierin verschilt van de Vlaamse overheid, zoals beschreven in de [Vlaamse Dienstverleningsstrategie](#), waar expliciet een onderscheid wordt gemaakt tussen burgers, verenigingen, ondernemingen en lokale overheden.

Door bij het maken van een eerste afspraak ook in te zetten op het koppelen en clusteren van andere parallelle afspraken kan de burger tijds- en efficiëntiewinsten boeken. Hierbij moet hij wel geholpen worden: bij het maken van de eerste afspraak zal het nodig zijn om de parallelle afspraak aan te bieden.<sup>6</sup> Door de techniek van nudging in te bouwen in de dienstverlening zal dit stelselmatig verbeteren. Het zal op een niet-agressieve manier olifantenpaadjes in klantgewoonten verbeteren. Deze pro-actieve manier van werken biedt het lokaal bestuur de kans om naar voor te komen als een professionele klantgerichte organisatie.

Dit veronderstelt van het lokale bestuur ook wel de mogelijkheid om de samenhang van afspraken niet langer te bekijken vanuit de systeemwereld van de eigen organisatie, maar vanuit de leefwereld van de burger. Maar dan moeten we kritisch zijn voor de huidige manier van werken: bestaande papieren procedures moeten een rechtstreekse toegang krijgen naar het digitale.<sup>7</sup> Hoe lager de drempel voor de burger, hoe makkelijker de overstap. Ook het pushen van afspraken of producten via reeds beschikbare data in het klantvolgsysteem is hierbij een toekomstdoelstelling, die jammer genoeg nog op heel wat horden stuikt.<sup>8</sup> Dit dient over alle overheden heen bekeken te worden, het is niet de bedoeling dat ieder lokaal bestuur hier een eigen procedure moet uitvinden. Kansen voor synergie met buurgemeenten of coördinatie door de centrale overheden liggen hier voor het grijpen.

Het is wel belangrijk om hier te duiden dat we het doelbewust verhogen van drempels voor niet-digitale kanalen niet beschouwen als nudging.

## Digitale maturiteit

Om burgers te stimuleren van eerst voor de digitale weg te kiezen, doen lokale besturen heel wat inspanningen om de digitale maturiteit van haar bevolking te verhogen. We zien dit onder meer in aanwezigheid van steeds meer openbare computerruimten en plaatsen waar mensen ondersteuning krijgen bij digitale vragen en eenvoudige workshops en cursussen kunnen volgen. Steeds meer lokale besturen werken ook echt een transversaal e-inclusiebeleid uit.

Dit is echter een non-stop aandachtspunt waar een niveau-overschrijdende geïntegreerde aanpak nodig is voor alle overheden. Deze taak overstijgt het lokale niveau.<sup>9</sup>

## Gemeentelijke eerstelijns-medewerkers

Wie spreekt over digitalisering, dreigt nogal snel na te denken in termen van informatica. Maar een grote evolutie vindt niet perse plaats in een computer, maar op de eerste lijn van het klantencontact. De gemeentelijke onthaalmedewerkers dragen vandaag een grote verantwoordelijkheid. Ze hebben niet langer enkel een doorverwijzende rol, maar nemen een sturende functie op of zijn het enige punt van contact voor heel wat uiteenlopende diensten en producten. Dit komt in grote mate doordat de dienst die een medewerker reeds op de eerste-lijn kan aanbieden gevoelig uitgebreid is door de digitalisering.

Het “no wrong door” principe krijgt hier een stevige, extra brede invulling. De burger die in contact komt met onze lokale overheid, moet zich geen zorgen meer maken over welke deur hij neemt: er is nog maar één poort.

---

<sup>6</sup> Een voorbeeld om te verduidelijken: Bij een afspraak voor een geboorteaangifte biedt het afsprakensysteem ineens een de aanvraag naar kinderopvang aan.

<sup>7</sup> Het is bijvoorbeeld zeer jammer dat er bij de (federale) oproep om je identiteitskaart te vernieuwen geen enkele optie is om van de papieren oproepbrief via een webadres of QR-code een digitale aanvraag op te starten of een afspraak te maken.

<sup>8</sup> Zie 3.2 digitalisering midoffice

<sup>9</sup> Zie hierbij ook het onderzoek van imec-MICT-UGent, “[Digitalisering van overheidsdiensten: 60 plussers aan het woord](#)”, 2022

De eerstelijns-medewerkers hebben dus ook een belangrijke rol in het uitdragen van het digitale en dus het versterken van de digitale maturiteit van de klant. Ideaal bieden zij de klant ondersteuning op een dusdanige manier dat deze het een volgende keer zelf, of met minder ondersteuning, kan. Belangrijk hierbij is dat het vooral een positieve ervaring is die drempelverlagend werkt.

## Kwaliteitsverhoging

De verwachtingen naar het personeelskader van het klantencontact is de laatste jaren daarom grondig gewijzigd. Wie aan het onthaal zit, heeft een sleutelfunctie. Niet enkel als toegangspoort voor de klant, maar ook voor de organisatie zelf. De eisen die in het functieprofiel van deze medewerkers opgenomen zijn, zijn de laatste jaren daarom grondig gestegen. De selecties zoeken kwalitatief naar die witte raven die als ambassadeur naar binnen en naar buiten kunnen treden. Het zijn generalisten die met een helicopterview een zicht hebben op de gehele organisatie.

Niet alleen de selectie van de nieuwe medewerkers, maar ook het niveau van de bestaande medewerkers verdient aandacht. Lokale besturen streven ernaar om deze medewerkers zo goed mogelijk op te leiden met interne en extern opleidingen. Of men past de techniek toe waarbij (onthaal)medewerkers tijdelijk van job wisselen en zo beter begrip en kennis krijgen voor elkaars functie. Dit blijft echter wel een blijvend aandachtspunt, men mag bepaalde doelstellingen niet te snel als verworven beschouwen.

We mogen er niet zomaar van uitgaan dat de digitale vaardigheden van de medewerkers voldoende hoog is. Men vragen om anderen te ondersteunen, veronderstelt dat zij zelf de nodige ondersteuning krijgen om hierin te groeien. Het personeelsbeleid moet hier aandacht voor hebben bij werving, selectie en vorming van medewerkers.

## Diverse taken

De rol van de onthaalmedewerker is niet alleen breder geworden, ze is ook divers. Naast het fysieke loket en het callcenter worstelen lokale besturen ook met de groeiende vraag naar email en chat-onthaalmogelijkheden. Om deze te counteren maakt men veel gebruik van slimmere formulieren op gemeentelijke websites, al leeft daar de bezorgdheid dat die dan uiteindelijk toch nog via een achterliggende mailbox handmatig gefilterd moeten worden. Een digitalisering aan de voorkant kent niet altijd een digitalisering aan de achterzijde, wat een gemiste kans is voor het verlagen van de werkdruk.

De idee voor een chatbot werd door verschillende besturen onderzocht, maar is tot op heden nog niet rijp genoeg bevonden buiten enkele afgebakende niches. De evoluties worden wel nauwlettend in het oog gehouden.

## Verticale sleutelfiguren op horizontale as

Zowel grote als kleine besturen beschouwen het klantencontact tegenwoordig als een aparte en onderscheiden taak binnen hun organisatie. Als uithangbord van het lokaal bestuur streeft de dienst meetbare KPI's na, hanteert haar eigen processen en heeft steeds meer een afgescheiden en duidelijk personeelskader. Tegelijk bewaakt men de samenhang met de hele organisatie. Dit maakt dat de link met andere diensten kort gehouden wordt, via sleutelfiguren, zakboekjes of via een rechtstreekse rapportering binnen het managementteam. De doorstroming van de eerste naar de tweedelijnszorg is daarom een belangrijk onderdeel van een dienstverleningsstrategie die verder kijkt dan enkel het onthaal van de klant.

De taak van het klantencontact is op zich een horizontale dienst. Ze omvat de hele organisatie en ligt als een buffer tussen de vakexperten en de burger. De lokale besturen beschouwen dit niet als een drempel, maar net als een bemiddelaar.

Dit maakt dat de leidinggevende van deze dienst, hoewel dit in een aparte entiteit betreft, nog meer dan de collega's een helikopterzicht moet bewaken op de eigen dienst én de hele organisatie. Dienstverlening stopt immers niet na het eerste klantencontact.

## Bestuur

Er zijn ook beslissingen die gemaakt moeten door het bestuur vatten. Keuzes die de dienstverlening an sich lijken te overstijgen, maar belangrijk zijn voor de concrete uitvoering.

### Open huis

“Het gemeentehuis als open huis” was jarenlang een adagium in onze gemeentelijke dienstverlening. Maar dit idee zijn we ontgroeid. Lokale besturen blijven dichtbij voor de burger en drempels, letterlijk en figuurlijk, zo laag mogelijk gehouden, toch dwingt de realiteit ons ervoor om meer en meer te werken op afspraak. Het betekent voor zowel burger als administratie niet alleen tijdswinst, maar ook een vlottere procedure én een aangenamer contact.

Gemeentebestuurders geven aan van hierin mee te gaan. Maar tegelijk blijft men voorstander van een zekere vorm van flexibiliteit, zeker wanneer wachttijden bij afspraken soms hard oplopen bij piekmomenten (bv. de aanvragen van reispassen aan het begin van de zomervakantie). Deze spreidstand is niet altijd even evident op te lossen, vooral niet door het aantal dubbel geboekte afspraken.

Om de dienstverlening toegankelijk en open te houden, is het aangeraden om de mogelijkheid te blijven voorzien van ter plaatse en telefonisch een afspraak te kunnen maken.

### Budget en keuzes

Hoewel iedereen spreekt over het optimaliseren van de digitale dienstverlening, is het niet altijd evident om die keuzes ook in het budget vertaald te zien. Keuzes voor bepaalde softwarepakketten die in het verleden gemaakt werden, dreigen vaak te leiden tot een vendor-lockin: aanpassingen aan de digitale infrastructuur zijn vaak (te) duur. Toch kunnen we hier de vraag stellen of de budgettaire last hier altijd correct ligt. Lokale besturen dragen hiervoor vaak de kost voor de ontsluiting van centrale databanken, terwijl er hier vanuit de centrale overheden kansen liggen om dit te stroomlijnen en, al dan niet door raamcontracten, goedkoper aan te beiden.

Naast de digitale infrastructuur moet er ook aandacht zijn voor de fysieke infrastructuur. De huidige hybride manier van werken veronderstelt een andere infrastructuur dan de hoofdzakelijk fysieke manier van het verleden. Gemeentehuizen zijn vaak gebouwd om als “open huis” te fungeren. Maar met het veranderde dienstverleningsconcept zou ook het gebouw aangepast moeten worden. Door op afspraak te werken heb je minder gelijktijdig bemande loketten nodig. Als je meer aanvragen digitaal kan verwerken dan is er tijd om meer diepgaandere gesprekken te voeren met klanten die niet langer voor elke vraag naar een apart loket moeten gaan. Maar zo een gesprek voer je liever in een besloten spreekruimte waar je privacy kan bieden dan aan een loket waar de hele gang kan meeluisteren. Gebouwen aanpassen vraagt echter grote budgettaire investeringen en veel tijd. Sommige besturen kunnen rekenen op opportuniteiten (fusie, reeds geplande nieuwbouw) maar vaak is de klant wegwijs maken in een onaangepast gebouw de realiteit.



# 3. Processen

## Front-Backoffice

Door het klantenproces als een apart traject te zien in de organisatie groeit er ruimte om een aantal diensten te ontlasten van deze taak. De diensten die niet langer onmiddellijk zichtbaar zijn voor de klant duiden we onder de term backoffice. Dit wil niet zeggen dat de klant hiermee niet meer in aanraking komt, maar dat focus ligt op de inhoudelijke behandeling van de expertisedomeinen van deze dienst.

De frontoffice krijgt daardoor ook meer haar eigen ruimte in het klantenproces. Lokale besturen kunnen kiezen voor verschillende loketten, een centraal telefoonnummer en een centraal beheerde mailbox. Het klantencontact beheert en filtert. Ze zorgen dan voor een duidelijke doorverwijzing naar de betrokken backoffice-dienst. Essentieel is dat de dienstverlening in deze tweede lijn, waar de betrokken dienst de verantwoordelijkheid draagt, volgens dezelfde standaarden en procedures werkt. Kwalitatieve dienstverlening stopt niet na de eerste lijn.

## Digitalisering midoffice

Tussen de frontoffice en de backoffice is er nood aan transparantie en kennisuitwisseling. En hier vinden we de sterkte en de achilleshiel van de digitale dienstverlening: de interne kennisdeling.

Dit wordt bereikt door een digitale kennisdatabank waarin men in de juiste productfiche al de benodigde processen en diensten en hun bijhorende administratieve stukken kan terugvinden. Verschillende lokale besturen beschikken al over een lokale producten- en dienstencatalogus binnen hun organisatie, wat gezien de hoeveelheid aan lokale producten en diensten geen overbodige luxe is. Bovendien stelt het de organisatie in staat om op een uniforme manier over deze diensten te communiceren, ongeacht of dit op de eerste of tweede lijn gebeurt.

De zwakte van deze productcatalogi wordt echter ook onmiddellijk erkend: het volledig en correct houden van de productfiches. En hier knelt het schoentje. De specialisten in de backoffice kennen de noodzakelijke inhoud van die fiches het beste, maar kennen niet altijd de noodzaak van de burgers, terwijl de frontoffice-medewerker de noden van de burgers perfect begrijpt, maar niet altijd de processen die in de fiches steken. Het eigenaarschap van de fiches zorgt soms voor spanningen binnen de organisaties.

Een tweede zwakte waar lokale besturen tegen botsen, is de strenge privacy-wetgeving. We pleiten hier niet voor het schrappen van de wetgeving, maar het is voor lokale besturen niet evident om een correct klantvolgend systeem uit te bouwen. Nochtans zou dit heel wat frustraties kunnen tegenhouden. De beschikbare informatie over een klant kan dan binnen de organisatie efficiënt hergebruikt worden en we hanteren ten volle het only-once principe: klanten moeten niet steeds dezelfde informatie meer opnieuw doorgeven. Als overheid, zowel lokaal als centraal, beschikken we in heel wat authentieke informatie die ons in staat stelt om proactief op maat te merken, wanneer we de authentieke bronnen ten volle kunnen benutten. Uiteraard dient dit te gebeuren via een informed consent van onze klanten.

## Van Click-Call-Connect naar Automate-Call-Connect-Home

We haalden het hierboven al aan<sup>10</sup> dat de meeste lokale besturen gebruik maken van het principe “click-call-connect” waarbij men verwacht dat klanten eerst online, vervolgens telefonisch en ten slotte dan pas fysiek zich tot de dienstverlening wenden. Maar lokale besturen denken hierbij al actief na over hoe ze hun dienstverlening thuis kunnen aanbieden, indien opportuun of nodig.

Het Automate-aspect is echter een uitdaging waar we nu tegenaan botsen. Als overheid weten we nu best veel over onze burgers, maar het is voorlopig nog niet evident om al die informatie pro-actief te benutten.<sup>11</sup> Maar zowel bij de centrale overheden als bij de lokale overheden werkt men aan systemen van automatische rechtentoekenning.

## Werken op afspraak

Werken op afspraak was als evolutie al heel wat jaren bezig, maar door de coronapandemie heeft deze een stroomversnelling gekend. De voordelen van werken op afspraak liggen ook voor de hand. Men kan, bij het maken van de afspraak, op verschillende manieren winsten boeken. Eerst en vooral kan men de burger informeren over de procedure en vragen om de nodige documenten reeds mee te nemen of zelfs al op voorhand opvragen. Een interessante piste is de mogelijkheid tot het uploaden van de nodige documenten zodat de afspraak al kan voorbereid worden en de afspraaktijd gereduceerd wordt.

Ten tweede biedt dit de mogelijkheid om afspraken te clusteren: verschillende afspraken aan elkaar koppelen zodat de burger niet iedere keer naar het gemeentehuis moet komen. Dit zorgt er bovendien ook voor dat het aantal “no-shows”-daalt.<sup>12</sup>

---

<sup>10</sup> Zie 2.1.1 Actieve partner

<sup>11</sup> Zie ook 3.2 Digitalisering Midoffice

<sup>12</sup> Zie ook 2.1.2. Nudging

## 4. Organisatieniveau

### Plaats- en tijdsonafhankelijk

De gemeentelijke dienstverlening bestaat niet langer alleen in fysieke vorm. Een groot deel van dienstverlening wordt tijds-en plaatsafhankelijk aangeboden. Via de vele e-loketten kan je met een boutade stellen dat het gemeente- of stadshuis vandaag de dag 24 uur en 7 dagen op 7 open is. Dit stelt de burger in staat om snel documenten op te vragen van bij hem of haar thuis of om bepaalde diensten op te starten zonder bezoek aan het gemeentehuis.

Onze focus ligt hierbij meestal op het tijdsaspect, maar ook het plaatsaspect verdient hierbij aandacht. Niet enkel de eigen locaties worden beschouwd als optie, maar er wordt hier ook gekeken hoe we met partners in de (semi-)publieke of private hierbij kunnen betrekken.<sup>13</sup>

Het is een evolutie die zich de voorbije jaren sluipend heeft voltrokken, maar waar lokale besturen actief en graag meer en meer in meegaan. Het sluit aan bij de verwachtingen die de burgers vandaag de dag stellen. Maar vaak zijn deze procedures al wel gedigitaliseerd aan de frontzijde, maar is er in de backoffice nog werk.

Tegelijk moeten we deze evolutie ten volle zien. Lokale besturen maken geen keuze voor enkel een digitale dienstverlening, maar kiezen actief voor een “én”-verhaal en niet voor een “of”-verhaal. De digitale dienstverlening is aanvullend aan het fysieke aspect. Het fysieke is aanvullend als het digitale niet zou volstaan. Een digital-first-principe blijft ten allen tijde voorzien in een alternatieve manier naast de digitale weg.<sup>14</sup>

### Centralisatie van specialisten, decentralisatie van dienstverlening

Zelfs met de mogelijkheden van thuiswerk in acht genomen, kiezen lokale overheden ervoor om hun backoffice meer en meer te centraliseren. Doordat de noodzaak om dichtbij de burger te zitten vervalt, kunnen diensten op één centrale locatie samenwerken. Er is geen nood meer om verschillende medewerkers van dezelfde backoffice-dienst te verspreiden over meerdere (loket)locaties.

Deze digitalisering van communicatie met de burger versterkt dit centralisatieproces. Het is bijvoorbeeld niet altijd meer nodig om attesten of plannen fysiek in te leveren, een digitale versie krijgt vaak zelfs de voorkeur.

De centralisatie maakt ook dat deze diensten zich ook meer kan specialiseren. De fysieke bundeling van expertise en backofficewerk is de oplossing om de kwaliteit van dienstverlening te blijven garanderen. Zowel voor de burger als voor het bestuur ligt hier een winsituatie.

De centralisatie en specialisatie van de backoffice betekent echter niet dat de burger voor de dienstverlening zelf altijd naar dezelfde centrale locatie moet gaan. Belangrijk hierbij is dat het principe van “gebruiker centraal” hierbij voorop gesteld wordt. Vanuit dit principe kan je echter tot twee verschillende standpunten komen: alles zo dicht mogelijk bij de klant voorzien of alles bijeen voorzien zodat de klant zich niet teveel moet verplaatsen.

Tegelijk denken besturen ook na of een deel van hun dienstverlening niet volledig losgekoppeld kan worden van het fysieke. We denken hierbij in de eerste plaats natuurlijk aan digitale procedures. De gemeente-app is ook een idee dat meer en meer op belangstelling kan rekenen.

---

<sup>13</sup> De breedte van deze partners gaat zeer breed. We merken hierbij de mogelijkheid van een tijdelijk loket te openen in een ziekenhuis voor de geboorte-aangifte, het plaatsen van loketzoulen in rusthuizen of van een samenwerking met bv reiskantoren voor de (opstart van de) aanvraag van een reispas.

<sup>14</sup> Zie ook 3.1 e-inclusieve dienstverlening.

Hoewel heel wat documenten digitaal verkregen kunnen worden, blijft er toch de (wettelijke) noodzaak bestaan om voor bepaalde officiële documenten fysiek langs te komen. Een heel aantal van deze procedures kan echter afgehandeld worden aan een snelloket. Het gaat hier over producten en of diensten die, door de band genomen, minder dan 5 minuten in beslag nemen.

## Loket van centrale overheden

Wanneer overheden vandaag investeren in digitale technologie gebeurt dat veelal vanuit een perspectief van efficiëntie en een meer doorgedreven procesmatige werking. Het risico hierbij is dat traditionele processen louter in een digitaal jasje worden gestoken en mogelijkheden naar een meer burgergerichte dienstverlening niet worden onderzocht. Naast digitale wetgeving dient soms ook een stap terug gezet te worden en moeten we herbekijken of de bestaande/historische gegroeide processen en flows nog wel beantwoorden aan de huidige werkwijze.

De lokale besturen treden vaak op als afleverende dienst van een product of dienst van een centrale overheid, zogenaamde bovenlokale producten. Het uitreiken van de identiteitskaart en het rijbewijs zijn hiervan waarschijnlijk de meest bekende voorbeelden. In totaal zijn er meer dan 100 bovenlokale producten waarvan het lokaal bestuur optreedt als afleverende dienst en dus de facto de rol van fysiek loket van een centrale overheid opneemt. De lokale besturen dragen historisch deze rol omdat ze het dichtst bij de bevolking staat.

De VVSG roept alle ministers en hun administraties dan ook op om samen met de lokale besturen werk te maken van een grootschalige vereenvoudigingsoefening van bovenlokale producten en diensten. Zo'n oefening kadert natuurlijk het beste in een bredere dienstverleningsstrategie. We vragen de centrale overheden daarom met een open blik hieraan mee te werken.

# VVSG

## Meer info

De lokale experts die meehielpen aan deze tekst werkten allen in eigen naam, maar met hun ervaring uit hun lokaal bestuur. Beernaert Tine (Beerse), Vercauteren Chris (Puurs-Sint-Amands), Dewaele Mathijs (Oostende), De Windt Jonas (Brugge), Renders Sam (de Vlaamse overheid), Schoonjans Laurens (Liederkerke), Quintens Caroline (Oostende), Deconinck Iris (Mechelen), Opdekamp Dorien (Oudsbergen), Torfs Kris (Leuven) Van der Beken Kris (Nieuwpoort), Vanstraelen Els (Hasselt), Van Loock Miek (Nijlen), De Ridder Jan (Mechelen), Verhoogen Saar (Leuven), Copieters Digna (Temse), Martens Lutgart (Antwerpen), Vroman Annelies (Leuven), Bart Lambrecht (Brugge)

## Over VVSG

De Vereniging van Vlaamse Steden en Gemeenten vzw is het steunpunt, de belangenbehartiger en de beweging van het lokale bestuur. Alle 300 gemeenten en OCMW's in Vlaanderen zijn lid, naast vele politiezones en intergemeentelijke samenwerkingsverbanden. Een huis van vertrouwen dat haar leden advies en begeleiding verleent, informatie geeft op maat, zorgt voor opleiding en vorming, ontmoetingsdagen organiseert en andere ondersteunende diensten biedt. Meer dan 10.000 politici of ambtenaren volgen elk jaar een studiedag of een opleiding bij de VVSG.