



ACHTERGRONDRAAPPORT BIJ HET SERV-ADVIES  
'BETERE PUBLIEKE DIENSTVERLENING'

Rapport van de Sociaal-Economische Raad van Vlaanderen, Wetstraat 34-36, 1040 Brussel

W [www.serv.be](http://www.serv.be) – T +32 2 209 01 11 – E [info@serv.be](mailto:info@serv.be)

Disclaimer:

Dit achtergronddocument werd opgemaakt door het SERV-secretariaat ter ondersteuning van het sociaal-economisch overleg en de beleidsadviesing door de sociale partners in de SERV. De bevindingen, interpretaties en conclusies in dit achtergronddocument vallen volledig onder de verantwoordelijkheid van het SERV-secretariaat en kunnen op geen enkele wijze toegeschreven worden aan de raad, een organisatie vertegenwoordigd in de raad of een lid van de raad.

Bij gebruik van gegevens en informatie uit dit rapport wordt een correcte bronvermelding op prijs gesteld.

Kennisname raad                      29 april 2024

Contactpersoon                      Stijn Wouters – [swouters@serv.be](mailto:swouters@serv.be)

Peter Van Humbeeck – [pyhumbeeck@serv.be](mailto:pyhumbeeck@serv.be)

# Inhoud

Samenvatting	4
Inleiding	8
1. Publieke dienstverlening: wat, hoe en waarom?	10
1.1 Begrip	10
1.2 Een toegankelijke publieke dienstverlening	18
1.3 Een gebruikersgerichte publieke dienstverlening	22
1.4 Een kwaliteitsvolle publieke dienstverlening	37
1.5 Visie, strategie, aansturing en financiering	40
1.6 Maatschappelijk belang	51
2. Publieke dienstverlening in Vlaanderen	58
2.1 Europees beleid	58
2.2 Federaal beleid	66
2.3 Vlaams beleid	71
2.4 Interfederale samenwerking	98
3. Analyse van de publieke dienstverlening in Vlaanderen	105
3.1 Algemeen beleidskader	108
3.2 Ontwerp en ontwikkeling	122
3.3 Back office	130
3.4 Front office	137
3.5 Meten en verbeteren	158
3.6 Randvoorwaarden	164
Bijlagen	177
Referentielijst	296
Afkortingenlijst	332
Landen- en regiocodes	335

# Samenvatting

Dit rapport kijkt naar publieke dienstverlening. De focus ligt op de administratieve publieke diensten vanuit de overheid richting burgers en ondernemingen.<sup>1</sup> Het gaat dan over publieke diensten die typisch via zgn. loketfuncties beschikbaar zijn. Voorbeelden daarvan zijn het informeren naar en aanvragen van publieke diensten, het opvolgen van de dienstverlening, het uitvoeren van betalingen, het inkijken van gegevens, enz.

Het rapport bestaat uit drie delen.

- Deel 1 geeft een overzicht van kernbegrippen van publieke dienstverlening en duidt wat het betekent om publieke dienstverlening vanuit toegankelijkheid, gebruikersgerichtheid en kwaliteit vorm te geven. Er wordt ook ingegaan op het toegenomen maatschappelijke belangstelling voor publieke dienstverlening.
- Deel 2 schetst het Europese, federale en Vlaamse beleid.
- Deel 3 bevat een analyse en aandachtspunten.

Dit rapport heeft ook twee bijlagen.

- Bijlage A: Data en indicatoren over de publieke dienstverlening in Vlaanderen.
- Bijlage B: Nederlandse programma's in verband met publieke dienstverlening.

## Publieke dienstverlening: Wat, hoe en waarom?

Publieke dienstverlening slaat op het leveren van goederen en diensten door een publieke organisatie, zowel collectief als individueel, rechtstreeks of onrechtstreeks (door private dienstverleners te financieren).

**De SIGMA-principes voor publieke administraties van de OESO en de Europese Commissie zetten in op een toegankelijke, gebruikersgerichte en kwaliteitsvolle publieke dienstverlening.** Die principes bouwen voort op o.a. het Handvest van de grondrechten van de Europese Unie (art. 41, recht op behoorlijk bestuur). Behoorlijk bestuur is steeds een achterliggend streven bij publieke dienstverlening, zowel in de regelgeving als in de toepassing in de praktijk. Dit gaat dan over principes als betrouwbaarheid, onafhankelijkheid, voorspelbaarheid, legaliteit, proportionaliteit, gelijke behandeling, openheid en transparantie, rekenschap, efficiëntie en effectiviteit.

- *Een toegankelijke publieke dienstverlening* zorgt ervoor dat alle personen in de samenleving van publieke dienstverlening van een gelijkwaardig kwaliteitsniveau gebruik kunnen maken, los van kenmerken als leeftijd of het hebben van een handicap (effectiviteit). Dat

---

<sup>1</sup> Het rapport gebruikt hieronder de term 'publieke diensten'.

houdt ook in dat publieke dienstverlening gebruiksvriendelijk is, d.i. toegankelijk zonder grote of onnodige inspanningen, bv. op het vlak van infrastructuur, kennis, nodige handleidingen, opleidingen en het doorlopen dienstverleningsproces (efficiëntie). Toegankelijkheid waarborgt een gelijke toegang tot technologie en informatie.

- *Een gebruikersgerichte publieke dienstverlening* betekent dat publieke dienstverleners de noden en verwachtingen van de gebruiker volgen voor hun aanbod van publieke dienstverlening in plaats van de interne overheidsorganisatie. De gebruiker (burgers, werknemers, ondernemingen) moet het vertrekpunt zijn, eerder dan bestuurlijke processen, organisatiestructuur of de verdeling van bevoegdheden.
- *Kwaliteitsvol werken* betekent dat publieke dienstverlening effectief en efficiënt gebeurt ten aanzien van de vooropgestelde doelen op een manier die bevredigend is voor de gebruiker (gebruikerstevredenheid, adoptie).

**Een duidelijk visie en strategie zijn nodig om een toegankelijke, gebruikersgerichte en kwaliteitsvolle publieke dienstverlening te realiseren.** De OESO kijkt daarvoor naar vijf componenten, opgesteld vanuit een dienstverleningslogica. De onderstaande tabel geeft daarvan een beschrijving.

#### Raamwerk van de OESO ten aanzien van publieke dienstverlening

Elementen OESO-kader	Uitleg
<b>Algemeen beleidskader</b>	Publieke dienstverlening is een overheidstaak en dient om publieke waarde te creëren. Dat vergt een visie en een strategie, met aandacht voor sturing, financiering en de verdeling van rollen en verantwoordelijken, met daarnaast instrumenten zoals regelgevende kaders, dienstverleningscharters en -standaarden en kaders voor personeelsbeleid.
<b>Ontwerp en ontwikkeling</b>	Het ontwerp van publieke diensten moet gericht zijn op de gebruiker in de plaats van de publieke dienstverleners. Dat kan o.m. via een aanbod uitgebouwd rond levensgebeurtenissen en door in te zetten op proactieve dienstverlening. Instrumenten voor ontwerp en ontwikkeling zijn o.a. het organiseren van opleidingen over service design of helder schrijven van overheidsinformatie en het voeren van gebruikersonderzoek (bv. aan de hand van <i>user journeys</i> ).
<b>Back office</b>	De back office moet zorgen voor een naadloze interactie tussen publieke dienstverleners, hun processen, systemen en data. Dat vergt een digitale publieke infrastructuur (architectuur, authentieke gegevensbronnen, dienstencatalogi, geïntegreerd case management, enz.) en een systeem voor de uitwisseling van beleidsdata en administratieve data.
<b>Front office</b>	De front office moet zich richten op toegankelijkheid, responsiviteit en kwaliteit. Een <i>omni-channel</i> aanpak staat daarbij centraal. Gebruikers

kunnen op die manier – afhankelijk van hun voorkeuren en noden – andere communicatiekanalen (fysiek, telefonisch, enz.) gebruiken.

#### **Metten en verbeteren**

Dit slaat op het meten van de performantie van publieke dienstverlening en het zorgen voor continue verbetering, o.a. aan de hand van objectieve parameters zoals performance indicatoren gericht op het leveren van publieke diensten (bv. tijdigheid), de prioriteiten uit de strategie (bv. ontwikkeling van nieuwe gezamenlijke bouwblokken) en meer subjectieve meetstaven van gebruikerstevredenheid (bv. tevredenheidsonderzoeken).

### Het beleid rond publieke dienstverlening

Alle overheidsniveaus nemen acties om de publieke dienstverlening te verbeteren (Europees, federaal, Vlaams en lokaal). Dit rapport focust op het Vlaamse beleid, maar maakt ook linken met de anders overheidsniveaus. Qua overkoepelend beleid focust de Vlaamse Regering met de digitale dienstverleningsstrategie vooral op de online publieke dienstverlening vanuit het *click-call-face*-principe en de vier hoofd e-loketten in de Vlaamse digitale dienstverleningsstrategie (Mijn Burgerprofiel, e-Loket voor ondernemers, Verenigingsloket, Loket voor Lokale Besturen). Er zijn daarnaast ook diverse initiatieven vanuit het toegankelijkheidsbeleid, o.a. via het Plan Samenleven of relanceprojecten zoals Iedereen Digitaal. Daarmee wil de Vlaamse Regering gebruikers vooral begeleiden richting online publieke dienstverlening door ze een betere toegang te geven, meer vaardigheden aan te leren en te ondersteunen bij het gebruik van publieke diensten.

### Aandachtspunten

Op basis van de dataverzameling en aan de hand van het OESO-kader analyseert het rapport de publieke dienstverlening in Vlaanderen. De tabel hieronder bevat de belangrijkste aandachtspunten die naar voor zijn gekomen uit de analyse en de gevoerde interviews en gesprekken.

#### **Raamwerk van de OESO voor een visie op en strategie voor publieke dienstverlening**

<b>Elementen OESO-kader</b>	<b>Aandachtspunten</b>
<b>Algemeen beleidskader</b>	Er is geen overkoepelende visie en strategie. Die kan nochtans helpen om de gebruiker echt centraal te zetten. De digitale dienstverleningsstrategie kan als opstap dienen voor zo'n overkoepelende visie en strategie.
<b>Ontwerp en ontwikkeling</b>	Bijkomende inspanningen zijn nodig om goede initiatieven rond (digitaal inclusief) service design breed in te voeren en samen met een grotere gebruikersbetrokkenheid in te zetten op lastenverlaging en vereenvoudiging.
<b>Back office</b>	Blijvende inspanningen, een goede samenwerking (federaal, Vlaams, lokaal) en ondersteuning blijven nodig in de ontwikkeling van gezamenlijke digitale bouwblokken en de integratie van publieke diensten.
<b>Front office</b>	Er is een beweging naar een meer gestroomlijnd online aanbod, maar die vergt nog heel wat inspanningen en interbestuurlijke keuzes. Bijkomende

stappen zijn nodig om de gebruiker centraal te stellen via een *omni-channel* aanpak.

#### **Metten en verbeteren**

Meer data en horizontale evaluatiemechanismen kunnen de aansturing van het beleid rond publieke dienstverlening versterken. Rapportage over de staat van de publieke dienstverlening kan bijdragen aan publiek debat en verdere verbetering.

# Rapport

## Inleiding

Dit achtergrondrapport hoort bij het SERV-advies 'Betere publieke dienstverlening'.

Het werd opgemaakt door het SERV-Secretariaat ter ondersteuning van het sociaal-economisch overleg en de beleidsadvisering door de sociale partners in de SERV. De bevindingen, interpretaties en conclusies in dit achtergronddocument vallen volledig onder de verantwoordelijkheid van het SERV-Secretariaat en kunnen op geen enkele wijze toegeschreven worden aan de Raad, een organisatie vertegenwoordigd in de Raad of een lid van de Raad.

**De doelstelling van het rapport is om de blik van het beleid sterker op publieke dienstverlening te leggen.** Burgers, werknemers en ondernemers hebben nood aan publieke diensten die goed functioneren, om hun leven, werk en activiteiten vlot te organiseren.

Het gaat dan zowel om publieke diensten in enge als brede zin (resp. publieke dienstverlening van de overheid, en publieke en semipublieke dienstverlening):

- *Publieke dienstverlening* is dienstverlening die de overheid zelf organiseert, zoals onderwijs, openbaar vervoer, justitie, drinkwatervoorziening, sociale huisvesting, begeleiding van werkzoekenden, verlenen van vergunningen, uitbetalingen van bv. gezinsbijslagen of studietoelagen, enz.
- *Semipublieke dienstenverlening* is dienstverlening die de overheid niet (volledig) zelf organiseert maar wel reguleert omwille van het publieke karakter ervan (en die vroeger soms door de overheid zelf gebeurde). Voorbeelden zijn: bankdiensten, nutsvoorzieningen, post, telecom, afvalophaling, uitbetaling van werkloosheidsuitkering, gezondheidszorginstellingen, kinderopvang, enz.

**Dit rapport kijkt naar publieke dienstverlening van de overheid, ofwel overheidsdienstverlening in enge zin.**<sup>2</sup> De scope is daarenboven beperkt tot wat de Organisatie voor Economische Samenwerking en Ontwikkeling (OESO) *administrative services* noemt of algemene publieke diensten richting burgers en ondernemingen. Het gaat dan over publieke diensten die typisch via zgn. loketfuncties beschikbaar zijn. Die overheidsdiensten zijn voor veel burgers, werknemers en ondernemers ook het meest zichtbare en belangrijkste deel van de overheid waarmee ze in aanraking komen. Voorbeelden daarvan zijn het aanvragen van publieke diensten, ze opvolgen, betalingen uitvoeren, het inkijken van gegevens, enz.

Specifieke publieke diensten rond bv. justitie, welzijn of onderwijs komen niet aan bod, maar het rapport is wel relevant voor de zgn. loketfuncties die aan die publieke diensten verbonden zijn

---

<sup>2</sup> Het rapport gebruikt daarvoor de term 'publieke diensten'.



zoals het oprichten van een onderneming, het inkijken en het gebruiken van gezondheidsgegevens of het opvragen van een diploma.

### **Het rapport bestaat uit drie delen.**

- Deel 1 geeft een overzicht van kernbegrippen van publieke dienstverlening en duidt wat het betekent om publieke dienstverlening vanuit toegankelijkheid, gebruikersgerichtheid en kwaliteit vorm te geven. Er wordt ook ingegaan op de redenen en ontwikkelingen voor de toegenomen maatschappelijke belangstelling voor een goede publieke dienstverlening.
- Deel 2 schetst het beleid en de situatie op basis van beschikbare beleidsdocumenten en cijfermateriaal. Er wordt ingegaan op Europese, federale en Vlaamse initiatieven en op interbestuurlijke samenwerking.
- Deel 3 bevat een analyse van de publieke dienstverlening in Vlaanderen en formuleert aandachtspunten als vertrekbasis en onderbouwing van het SERV-advies.

### **Dit rapport heeft ook twee bijlagen.**

- Bijlage A: Data en indicatoren over de publieke dienstverlening in Vlaanderen.
- Bijlage B: Nederlandse programma's in verband met publieke dienstverlening.

Bij de opmaak van dit achtergrondrapport heeft het SERV-Secretariaat verschillende interviews en bevestigingen georganiseerd met diverse overheidsinstanties en met verschillende experts en belanghebbenden, waaronder de SERV-academie: focus op publieke dienstverlening naar aanleiding van de *United Nations Public Service Day* (jaarlijks op 23 juni).<sup>3</sup>

Het SERV-Secretariaat wenst iedereen die input leverende uitdrukkelijk te bedanken voor de informatie, standpunten, ideeën en data die zij hebben aangeleverd. De bevindingen, interpretaties en conclusies in dit achtergronddocument vallen echter volledig onder de verantwoordelijkheid van het SERV-Secretariaat.

---

<sup>3</sup> Zie SERV (2023a). SERV-academie: focus op publieke dienstverlening. Geraadpleegd op <https://www.serv.be/serv/evenement/serv-academie-focus-publieke-dienstverlening>

# 1. Publieke dienstverlening: wat, hoe en waarom?

**Dit deel bakent de scope van publieke dienstverlening af en bekijkt publieke dienstverlening vanuit internationaal en academisch perspectief.** Naast een overzicht van publieke diensten gaat dit deel dieper in op het begrip publieke dienstverlening (1.1), geeft het inzicht in wat een toegankelijke (1.2), gebruikersgerichte (1.3) en kwaliteitsvolle (1.4) publieke dienstverlening inhoudt, en werpt de blik op de daartoe nodige overkoepelende visie, strategie, aansturing en financiering (1.5). Tot slot wordt ingegaan op redenen voor het toegenomen maatschappelijk belang voor publieke dienstverlening (1.6).

## 1.1 Begrip

### Definitie en scope

**Publieke dienstverlening slaat op het leveren van goederen en diensten door een publieke organisatie, zowel collectief als individueel, rechtstreeks of onrechtstreeks door private dienstverleners te financieren** (Lindgren & Jansson, 2013). In de Interbestuurlijke Producten- en Dienstencatalogus (IPDC) definieert de Vlaamse overheid overheidsdienstverlening nog breder als “een verplichte of optionele reeks activiteiten die (kunnen) worden uitgevoerd door of namens een openbare organisatie, publiekelijk gefinancierd en voortkomend uit het openbaar beleid. Diensten kunnen ten goede komen aan een individu, een organisatie of vereniging, een onderneming of een andere overheidsinstantie, of aan groepen van een van deze partijen” (Vlaamse overheid, 2023).

**Er bestaan veel soorten publieke diensten.** Het kader hieronder bevat een niet-exhaustief overzicht van publieke diensten.<sup>4</sup>

#### Soorten publieke diensten

- Veiligheid, controle, toezicht, handhaving, dwang, geweldtoepassing
  - Veiligheidsdiensten
  - Handhaving en controle (bv. vergunningen, voedselveiligheid)
  - Rechtsdiensten
  - Migratiediensten
  - Crisiscommunicatie
  - Rapportageverplichtingen
- Registraties, vergunningen, licenties
  - Burgerlijke stand (attesten, identiteitsbewijzen)
  - Bewijzen (certificaten, rijbewijzen)
  - Vergunningen
- Geldoverdrachten

---

<sup>4</sup> Zie OESO (2022c, p. 12) voor alternatieve classificaties.

- Belastingen en boetes
- Steun, subsidies, enz.
- Persoons- en cultuurgebonden diensten
  - Diensten in verband met cultuur, jeugd en media
  - Juridische diensten
  - Onderwijsdiensten
  - Arbeidsdiensten
  - Sociale voordelen en afgeleide rechten
  - Welzijns- en gezondheidsvoorzieningen, krijgen van medische diensten
- Grondgebonden diensten
  - Infrastructuur
  - Diensten in verband met nutsvoorzieningen
  - Mobiliteit
  - Wonen en ruimtelijke ordening
  - Openbaar groen en natuurvoorzieningen
  - Vrijetijdsdiensten
- Andere
  - Beroepen en mededeling van klachten en feedback
  - Inzicht in de gegevens die de overheid heeft
  - Adviezen, kennisoverdracht, training, begeleiding
  - Toegang tot bestuursdocumenten
  - Hergebruik van overheidsinformatie
  - Het delen van persoonlijke gegevens met derden (bv. via een datakluis)
- Ondersteunende diensten
  - Identificatie en authenticatie
  - Het ontvangen en versturen van overheidscommunicatie, waaronder berichten, statusupdates en notificaties
  - Betalen
  - Diensten in verband met publieke aankopen (waaronder betaalpraktijken)

Bron: Gebaseerd op Dekker, Terpstra, & Zouridis (2022).

**Dit rapport kijkt naar publieke dienstverlening vanuit de overheid, ofwel overheidsdienstverlening.** De focus ligt op administratieve publieke diensten. Dit zijn volgens de OESO publieke diensten die eerder rechtstreeks door overheden worden versterkt zoals het aanvragen van vergunningen, subsidies of steun of publieke diensten gerelateerd aan de naleving van verplichtingen (*compliance*) zoals het betalen van belastingen of rapportage (OESO, 2023c). Die publieke diensten zijn niet eenduidig af te lijnen, maar kunnen gekenmerkt worden als zgn. loketfuncties. Het rapport gaat in wat volgt in op deze meer enge subset van publieke diensten en niet op een bredere publieke dienstverlening zoals publieke diensten gerelateerd aan onderwijs, justitie of gezondheid of (semi)publieke dienstverlening die geleverd wordt door private dienstverleners.

**Publieke dienstverlening sluit aan bij de principes van administratief recht over de functionaliteit van een overheidsadministratie.** Dit zijn de zgn. SIGMA-principes (OESO & Europese Commissie, 2017). Die principes bouwen voort op o.a. het Handvest van de grondrechten van de Europese Unie (art. 41, recht op behoorlijk bestuur). Behoorlijk bestuur is steeds een achterliggend streven bij publieke dienstverlening, zowel in regelgeving als in de toepassing in de praktijk. Dit gaat dan over principes als betrouwbaarheid, onafhankelijkheid, voorspelbaarheid, legaliteit, proportionaliteit, gelijke behandeling, openheid en transparantie, rekenschap, efficiëntie en effectiviteit.

De SIGMA-principes bevatten naast behoorlijk bestuur nog drie principes specifiek voor de uitbouw van publieke dienstverlening (OESO & Europese Commissie, 2017, p. 64). Zij komen in de volgende delen verder aan bod:

- De toegankelijkheid van publieke dienstverlening is gegarandeerd (cf. *infra*, deel 1.2).
- De publieke dienstverlening wordt gebruikersgericht georganiseerd (cf. *infra*, deel 1.3).
- Er zijn mechanismes voor de kwaliteitsbewaking van publieke diensten (cf. *infra*, deel 1.4).

Ieder van de drie principes sluit aan op elkaar: toegankelijkheid is een onderdeel van gebruikersgerichtheid en beide zijn aspecten van een kwaliteitsvolle publieke dienstverlening.

In dit deel ligt de focus eerst verder op het begrip publieke dienstverlening, met aandacht voor vier verschillende invalshoeken om publieke dienstverlening te conceptualiseren.

- Een dienstverleningsinvalshoek
- Een organisatorische invalshoek
- Een technische invalshoek
- Een beleidsmatige invalshoek.

### Dienstverleningsinvalshoek

**Vanuit een dienstverleningsinvalshoek is een publieke dienst een proces dat waarde creëert** (Lindgren & Jansson, 2013). Die waarde is in de eerste plaats gericht op gebruikers zoals burgers en ondernemingen die publieke diensten gebruiken om de kwaliteit van hun leven of activiteiten te verbeteren. Het dienstverleningsproces zelf heeft ook een impact op de gecreëerde waarde voor de gebruikers en is afhankelijk van hun voorkeuren (Van Veenstra & Timan, 2022). In de tweede plaats zorgt een publieke dienst ook voor publieke of sociale waarde voor de overheid of de samenleving, met name door de creatie van welvaart en welzijn, zowel direct als indirect.

Publieke dienstverlening wordt steeds meer gekenmerkt door een gedeeltelijke of gehele integratie van voorheen aparte publieke (en soms semipublieke en private) diensten. Die tendens past in zgn. *whole-of-government* strategieën (of *joined-up* strategieën), die de administratieve verkokering in beleidsontwikkeling en publieke dienstverlening willen tegengaan en focussen op gezamenlijke doelstellingen en geïntegreerde manieren van werken (Christensen & Lægreid, 2007). Die strategieën volgen als reactie op de fragmentatie van overheidsdiensten in zgn. *single-purpose organizations* onder invloed van het *New Public Management* (NPM) governance paradigma.

Een geïntegreerd aanbod van publieke diensten is waardeverhogend voor de gebruiker. Bv. via lagere administratieve lasten en minder interacties tussen gebruiker en dienstverleners om een publieke dienst geleverd te krijgen (Klischewski, 2004; van Veenstra & Janssen, 2011). Ook de publieke waarde voor de overheid neemt toe, o.a. via efficiëntiewinsten door duplicatie van dataverzameling te vermijden en personeel beter in te zetten.

**De levering van publieke diensten voldoet idealiter aan verschillende dienstverleningskenmerken.** Het Nederlandse programma Staat van de Uitvoering verdeelt de kenmerken van de levering van publieke dienstverlening in de front office (i.e., de directe interactie tussen

gebruikers en publieke dienstverlener) over vier clusters (zie onderstaande tabel). Zij worden hieronder uitgelegd.

### Dienstverleningskenmerken

Veiligheid en vertrouwen	Vormgeving en dienstverlening	Toegankelijk	Hulp en ondersteuning
Gelijk en onpartijdig	Gepaste mate van reactiviteit	Vindbaar	Hulpvaardig
Privacy	Responsief en persoonlijk	Begrijpelijk	Verantwoordelijk
(Informatie)veiligheid	Snelheid	Toegankelijk	Oplossingsgericht
Transparantie	Gemak	Gebruiksvriendelijk	
Vertrouwen	Keuzevrijheid	Eenvoudig	
Voorspelbaar			
Regie op gegevens			

Bron: Gebaseerd op OESO (2023b, 2023c), Rijksoverheid (2022e).

1/ *Veiligheid en vertrouwen*. Deze dienstverleningskenmerken vormen een basis voor het leveren van publieke dienstverlening (Rijksoverheid, 2022e).

- **Gelijk en onpartijdig.** Publieke dienstverlening moet verstrekt worden met het oog op een gelijke toegang voor alle gebruikers (zie ook toegankelijkheid) en met beslissingen die op een onpartijdige manier genomen worden (OESO, 2023b).
- **Privacy.** De dienstverlener waarborgt dat de verwerking van persoonsgegevens proportioneel is ten aanzien van de doelstelling van de publieke dienst. *Privacy by design* waarborgt dit kenmerk in het ontwikkelingsproces (SERV, 2018).
- **(Informatie)veiligheid.** Publieke dienstverlening moet de fysieke veiligheid en de digitale veiligheid van burgers en hun data vrijwaren. De OESO beschouwt (informatie)veiligheid en privacy als een onderdeel van het kenmerk vertrouwen (confidentialiteit) (OESO, 2023b).
- **Transparantie.** Een transparante publieke dienstverlening geeft een algemeen zicht op wat het aanbod van publieke diensten is en biedt gebruikers inzicht in gegevens die op hen betrekking hebben, wie hun gegevens gebruikt voor welke doeleinden, welke processtappen een dienstverlening doorloopt en in welke fase een dienstverleningsproces zich bevindt. Transparantie sluit ook aan bij onpartijdigheid en gelijkheid in de zin dat publieke dienstverleners gebruikers duidelijk de regelgevende basis voor beslissingen meedeelt, en daarbij verwijst naar publiek beschikbare informatie (OESO, 2023b). Digitalisering vergroot de mogelijkheden van burgers om verantwoording te krijgen, o.a. via open data en digitale dashboards (Nederlandse School voor Openbaar Bestuur, 2020).
- **Vertrouwen.** Dit dienstverleningskenmerk betekent dat de gebruiker erop kan vertrouwen dat de overheid zorgvuldig met zijn gegevens en dienstverleningsvraag omgaat.
- **Voorspelbaar.** Publieke diensten en het publieke dienstverleningsproces volgen de regelgevende kaders en procedures (OESO, 2023b).

- **Regie op gegevens.** Gebruikers kunnen waar mogelijk zelf beslissen welke instanties welke gegevens kunnen gebruiken. Dit is afhankelijk van de verwerkingsgrond, bv. bij wettelijke verplichtingen zijn burgers sowieso verplicht bepaalde data met de overheid delen.

2/ *Vormgeving en dienstverlening.* Deze dienstverleningskenmerken sluiten nauw aan met de tevredenheid over de publieke dienstverlening, eerder dan de effectiviteit (Rijksoverheid, 2022e).

- **Gepaste reactiviteit.** Publieke dienstverlening kan door verschillende actoren geïnitieerd worden. Pawlowski en Scholta (2023) maken in dat kader een onderscheid tussen drie niveaus van reactiviteit van publieke dienstverlening: reactief en proactief (zie ook Scholta & Lindgren, 2023). Bij reactieve publieke dienstverlening moet de gebruiker de dienst zelf aanvragen. Proactieve dienstverlening legt de initiatie bij de dienstverlener. Die kan voor of na een event gebeuren. Proactieve dienstverlening voor een event houdt verband met diensten die de overheid volledig kan voorspellen, zoals 18 worden, op pensioen gaan of het opsturen van bv. een nieuw rijbewijs bij het vervallen van het oude. Bij proactieve dienstverlening na een event zal de dienstverlener de dienst pas kunnen initiëren na het verkrijgen van bepaalde informatie of de aanvraag van andere diensten (bv. een kind krijgen, een huursubsidie geven, een werkloosheidsuitkering toekennen). Afhankelijk van de aard van de dienst kan de dienstverlener eerst een aanbod doen, zoals in het geval van semi-automatische rechtentoekenning (zie SERV, 2023c).
- **Responsief en persoonlijk.** Dit betekent dat gebruikers een aanbod van publieke diensten krijgen op maat van hun persoonlijke situatie, contactvoorkeuren (online of online voor een bepaalde publieke dienst) en digitale vaardigheden. Waar mogelijk – en zeker tijdens periodes van onzekerheid en crisis – anticipeert de publieke dienstverlener op veranderende noden van gebruikers (OESO, 2023b, 2023c).
- **Snelheid.** De publieke dienst wordt – na aanvraag of proactieve initiatie – op een gepaste tijdstermijn geleverd. (Zie ook tijdigheid, *timeliness*, in OESO, 2022a).
- **Gemak.** Dit kenmerk slaat op een laagdrempelige interactie met de dienstverlener, die voor zover mogelijk weinig moeite van de gebruiker vergt.
- **Keuzevrijheid.** Gebruikers hebben een keuzevrijheid in verband met het communicatiekanaal of de combinatie van communicatiekanalen waarmee ze in contact willen komen met de overheid of een dienstverlener (o.a. fysieke contacten, telefoon, mobiele applicaties, portalen, cf. *infra*, deel 1.3 Een gebruikersgerichte publieke dienstverlening)

3/ *Toegankelijk.* De kenmerken in deze cluster zijn nauw verwant aan de mogelijkheid om publieke diensten te gebruiken. Daarvoor zijn vindbare en begrijpbare publieke diensten essentieel (Rijksoverheid, 2022e).

- **Vindbaar.** De (informatie over) publieke diensten zijn eenvoudig fysiek of online te vinden, zowel apart als meerdere publieke diensten die een gebruiker nodig heeft, bv. in het kader van een levensgebeurtenis (cf. *infra*). Dit omvat ook herkenbaarheid, met name dat publieke diensten (of bv. websites) vlot te onderscheiden zijn van andere zaken.

- **Begrijpelijk.** De informatie over de publieke diensten en de verwachtingen ten aanzien van de gebruiker zijn duidelijk en helder.
- **Toegankelijk.** Een gebruiker heeft toegang tot publieke diensten zonder dat kenmerken zoals leeftijd of het hebben van een handicap een restrictie vormen.
- **Gebruiksvriendelijk.** Een publieke dienst is makkelijk te gebruiken, wat betekent dat die geen onnodige kennis of bv. handleidingen behoeft.
- **Eenvoudig.** Contact met publieke dienstverleners is eenvoudig.

4/ *Hulp en ondersteuning.* Deze dienstverleningskenmerken moeten de toegang tot en het gebruik van een publieke dienst waarborgen (Rijksoverheid, 2022e).

- **Hulpvaardig.** De dienstverlener helpt een gebruiker wanneer die daar om vraagt.
- **Verantwoordelijk.** De dienstverlener streeft het verbeteren van de publieke dienst na.
- **Oplossingsgericht.** De dienstverlener voorkomt fouten of probeert snel en gepast te reageren wanneer een probleem zich voordoet.

### Organisatorische invalshoek

**De organisatorische invalshoek kijkt zowel naar het dienstverleningsproces als de coördinatie van publieke dienstverlening.** Een publieke dienst kan gekarakteriseerd worden als een proces, met name als een aaneenschakeling van activiteiten of processtappen door machines en/of mensen die ertoe leiden dat een publieke dienst geleverd wordt (Bovaird & Löffler, 2009). Het gaat dan zowel over dienstverleningsprocessen ofwel kernprocessen die de eigenlijke dienstverlening uitmaken (bv. het verlenen van een vergunning, het uitbetalen van een sociaal recht) als ondersteunende processen zoals identificatie, authenticatie, berichtenuitwisseling of data-uitwisseling tussen dienstverlener, databanken en/of gebruikers. Die processen moeten gecoördineerd worden. Coördinatie slaat op aspecten zoals eigenaarschap, aansturing en financiering, zowel tijdens de levering van een publieke dienst als tijdens de initiatie, ontwerp en ontwikkeling, en de evaluatie en bijsturing (Wouters, 2022, p. 60).

Verschillende types van organisaties en individuen kunnen betrokken zijn in een of meerdere processtappen van publieke dienstverlening, zoals publieke, semipublieke en private instanties (ondernemingen, social-profit of non-profit verenigingen) of individuen. Dit hangt samen met de institutionele en administratieve context, bv. op het vlak van de uitbouw van dienstverlening in verband met sociale zekerheid of op het vlak van keuzes met betrekking tot decentralisering en federalisering.

Het aanbod, de aansturing en financiering van publieke dienstverlening (vanuit de overheid, interne/externe markten en/of via verschillende types van netwerken en/of gebruikers zelf via co-productie) wordt ook beïnvloedt door de applicatie van bepaalde governance paradigma's zoals *New Public Management* (NPM), *New Public Governance* (NPG) en *Digital Era Governance* (DEG) (zie o.a. Dunleavy, Margetts, Bastow, & Tinkler, 2005; Pollitt, & Bouckaert, 2011). De governance paradigma's hebben zowel een impact op de dienstverlener(s) en de mate van *outsourcing* en

*insourcing* als op de mate van autonomie, aansturing en aansturingsinstrumenten, verdeling van *resources*, incentivestructuren, samenwerking en het betrekking van stakeholders in bv. het ontwerpproces (Bovaird & Löffler, 2002; Hansen & Peterson, 2023; zie ook Struyven, Van der Beken, Vanoeteren, Stepman, Jansen, & Pollet, 2023).

De integratie van publieke dienstverlening zorgt ervoor dat publieke dienstverleners steeds meer hun dienstverlening in dienstverleningsketens gaan aanbieden zoals aan de hand van levensgebeurtenissen (cf. *infra*, deel 1.3 Een gebruikersgerichte publieke dienstverlening). Integratie is het gevolg van een heroriëntering van een functie-georiënteerde configuratie van processen die de structuur van de overheid volgen naar een dienst-georiënteerde configuratie van processen die de noden en verwachtingen van de gebruiker volgt (Veit & Huntgeburth, 2014). Mogelijks heeft die heroriëntering ook een impact op de organisatiestructuur van de overheid zelf.

Integratie creëert op die manier afhankelijkheden (of interdependenties) tussen organisaties (Klievink, 2011). Twee soorten van afhankelijkheden zijn in het bijzonder relevant: zgn. *resource dependencies* en *reputation dependencies* (Malone & Crowston, 1994). *Resource dependencies* doen zich voor omdat dienstverleners bepaalde verantwoordelijkheden of vaardigheden afstoten, zoals het verzamelen van data of het ontwikkelen en beheren van eigen communicatiekanalen met de gebruiker. Die behoren dan meer tot de verantwoordelijkheid van publieke dienstverleners die zich daarin specialiseren (al dan niet met een gedeelde aansturing). In het kader van publieke dienstverlening kunnen *resource dependencies* zich manifesteren als zgn. *flow dependencies*: de publieke dienstverlener stroomafwaarts in de keten (bv. een instantie die een vergunning toekent) is afhankelijk van publieke dienstverleners stroomopwaarts in de keten (bv. instanties die de nodige data beheren) (Klievink, 2011). De integratie van publieke diensten zorgt ervoor dat publieke dienstverleners afhankelijk van anderen worden om de eigen publieke dienstverlening toegankelijk, gebruikersgericht en kwaliteitsvol aan te bieden. Dat heeft ook een impact op de prestaties en uiteindelijk de reputatie van een publieke dienstverlener.

*Reputation dependencies* stellen zich zowel naar de gebruiker als op het vlak van aansturing (politiek en ambtelijk). De tevredenheid (*user satisfaction*) en ervaringen (*user experience*) van gebruikers over publieke dienstverlening liggen deels buiten de directe verantwoordelijkheid van een individuele publieke dienstverlener. Dit is bv. het geval als de IT-infrastructuur in het kader van gegevensuitwisselingen uit authentieke gegevensbronnen onderbroken is door een technische storing. Op het vlak van aansturing zorgen afhankelijkheden ervoor dat de mogelijkheid van individuele ministers om de dienstverlenende instanties onder hun bevoegdheid aan te sturen verminderen. Het opzetten van nieuwe publieke diensten wordt bv. beïnvloedt door de capaciteit van publieke dienstverleners stroomopwaarts (bv. beheerders van gegevensbronnen) en stroomafwaarts (bv. de aanbieders van overkoepelende communicatiekanalen).

### Technische invalshoek

**Binnen een technische invalshoek steunt publieke dienstverlening op diverse technologieën die de dienstverlening en de achterliggende processen mogelijk maken of ondersteunen.** Die technologieën omvatten zowel databanken, systemen van gegevensuitwisseling, portalen, systemen van dossierverwerking, sensoren in het kader van monitoring en handhaving. Zij maken datavergadering en dataverwerking (op basis van regelgeving) mogelijk en zorgen ervoor



dat een publieke dienst geleverd kan worden. Daarbij is ook de interactie met technologieën gebruikt door de gebruiker belangrijk, zoals bv. technologieën gebruikt door ondernemingen om vanuit de eigen bedrijfsprocessen een beroep te doen op publieke dienstverlening in het kader van de verplichte mededeling van bedrijfsgegevens of sociale zekerheidsgegevens.

De toenemende integratie en het delen van data en infrastructuren zorgt ervoor dat interoperabiliteit nodig is om de verschillende systemen op een efficiënte en effectieve manier met elkaar te doen samenwerken (SERV, 2023c; cf. *infra*, deel 1.5 Visie, strategie, aansturing en financiering).

Het rapport maakt geen onderscheid tussen fysieke en online communicatiekanalen van dienstverlening. Beide zijn communicatiekanalen van een overheid die zich als een digitale overheid organiseert (Chen, 2002). Zich al dan als digitale overheid organiseren is – zoals de OESO stelt – geen optie voor een overheid die publieke diensten wil leveren die gebruikersgericht, inclusief, weerbaar en betrouwbaar zijn (OESO, 2022a, 2022b). De back office van fysieke dienstverlening (of bv. telefonische dienstverlening) steunt in een digitale overheid op dezelfde processen als online dienstverlening, of heeft daarnaast nood aan aparte digitale tools. *Selfservice* kiosken zijn bv. een vorm van publieke dienstverlening die zowel elementen van fysieke publieke dienstverlening (kiosk) met digitale publieke dienstverlening mengt (*computer interface*). Bovendien wordt digitalisering gezien als een manier om publieke dienstverlening te verbeteren en de waarde van publieke dienstverlening te doen toenemen. Met name door het vereenvoudigen van processen, het vergroten van de toegankelijkheid en de keuze van gebruikers (Dawes, 2008).

### Beleidsmatige invalshoek

**Publieke dienstverlening is een onderdeel van de beleidsuitvoering.** Publieke dienstverlening betreft het inzetbaar maken van verschillende beleidsinstrumenten en types van uitvoeringsactoren in de uitvoering van een beleidsbeslissing (Howlett, Ramesh, & Perl, 2009). Publieke dienstverlening zal beleidsinstrumenten zoals vergunningen, subsidies, gebruikerstoelagen of rapportering operationaliseren. Andere beleidsinstrumenten zoals administratieve hervormingen of het oprichten van adviescommissies vallen buiten het opzet van publieke dienstverlening.

Er is ook een link met verdere stappen in de beleidscyclus, met name de beleidsmonitoring en -evaluatie (zie SERV, 2022b). Beleidsmonitoring verzamelt informatie over bv. inputs (ingezette resources), throughputs (metingen van de kwaliteit van een dienstverleningsproces) en outcomes (beleidseffecten) van een dienstverleningsproces. Beleidsevaluatie evalueert de effecten en neveneffecten van de gekozen beleidsinstrumenten ten aanzien van de beleidskeuzes, de beleidstheorie en draagt bij aan de performantie van publieke dienstverlening (Van der Knaap, Pattyn, & Hanemaayer, 2020).

## 1.2 Een toegankelijke publieke dienstverlening

**Toegankelijkheid betekent dat alle personen in de samenleving van publieke dienstverlening van een gelijkwaardig kwaliteitsniveau gebruik kunnen maken**, los van kenmerken als leeftijd, opleidingsniveau, geletterdheid, financiële middelen of het hebben van een fysieke of mentale beperking (Europese Commissie, 2017b; SERV, 2019). Toegankelijkheid staat ook steeds in verhouding tot de mate van keuzevrijheid van de gebruiker om via een bepaald offline of online communicatiekanaal toegang tot publieke dienstverlening te krijgen (cf. *omni-channel* aanpak, *infra*, deel 1.3 Een gebruikersgerichte publieke dienstverlening).

Individuele toegankelijkheid is een voorwaarde voor een effectieve publieke dienstverlening. Aandacht voor collectieve of globale toegankelijkheid garandeert een gelijkwaardige behandeling van burgers en ondernemingen, wat volgt uit het gelijkheidsbeginsel (OESO, 2023b). Dit betekent dat publieke dienstverlening rekening houdt met die kenmerken van individuen of groepen die een gelijkwaardige behandeling verhinderen, bv. op het vlak van handicap of (digitale) vaardigheden (OESO & Europese Commissie, 2017).

Toegankelijkheid staat in verhouding tot een voor de eindgebruiker efficiënte levering van publieke diensten, die de nodige tijd en middelen minimaliseert (OESO & Europese Commissie, 2017). Dat houdt ook in dat publieke dienstverlening gebruiksvriendelijk zijn, d.i. toegankelijk zonder grote inspanningen, bv. op het vlak van kennis, nodige handleidingen, opleiding of het doorlopen dienstverleningsproces (Europese Commissie, 2017a).

Toegankelijkheid moet er eveneens op gericht zijn om nieuwe vormen van uitsluiting te vermijden bij het ontwerpen en leveren van nieuwe soorten van publieke dienstverlening op basis van nieuwe technologieën (OESO, 2022a; Madsen, Lindgren, & Melin, 2022). Die uitsluiting heeft eerder bij de uitbouw van digitale overheden plaatsgevonden door in hoofdzaak in te zetten op het vergroten van het online aanbod en een *digital by default*-aanbod van publieke diensten (OESO, 2022b). Een beperkte toegankelijkheid houdt het risico in dat bepaalde groepen van gebruikers niet kunnen profiteren van lagere administratieve lasten of een meer gepersonaliseerd aanbod van publieke diensten (Madsen, Lindgren, & Melin, 2022). Proactieve publieke dienstverlening kan uitsluiting verminderen doordat gebruikers rechtstreeks gecontacteerd worden met een aanbod op maat of bepaalde publieke diensten automatisch krijgen (Scholta & Lindgren, 2023).

### **Enkele overkoepelende kenmerken van een toegankelijke publieke dienstverlening zijn:**

- Een aanbod dat onafhankelijk van het geprefereerde communicatiekanaal georganiseerd is rond *one-stop shops* met telkens een breed pakket aan publieke diensten (OESO & Europese Commissie, 2017).
- Helder taalgebruik en instructies (OESO, 2022a).
- Eenvoudig terug te vinden en kwaliteitsvolle (correcte en actuele) contactinformatie, informatie over de publieke dienst en een duidelijk overzicht van rechten en plichten van gebruikers en publieke dienstverleners (OESO & Europese Commissie, 2017).
- Betaalbare publieke dienstverlening (OESO, 2022a).

- Ondersteuning en begeleiding op maat, met aandacht voor intermediairen (individuen, ondernemingen of organisaties) die gebruikers begeleiden en ondersteunen.

### Wat is fysieke toegankelijkheid?

**Fysieke toegankelijkheid van publieke dienstverlening houdt in dat die aangepast is aan de diverse noden van groepen van gebruikers.** Fysieke toegankelijkheid kan gerealiseerd worden door o.a. een beroep te doen op een techniek zoals universeel ontwerp (*universal design*<sup>5</sup>). Universeel ontwerp heeft aandacht voor de diversiteit aan specifieke gebruikersnoden, maar stelt tegelijkertijd oplossingen voor die voor iedereen bruikbaar zijn (Commissie Diversiteit, 2021; OESO, 2022a). Enkele kernmerken van universeel ontwerp zijn:<sup>6</sup>

- *Betreedbaarheid.* Gebouwen, ruimtes (bv. toiletten en parkeerplaatsen) en de relaties tussen deze punten die aangepast zijn aan de noden van de gebruikers.
- *Bereikbaarheid.* Er is een voldoende geografische spreiding van publieke dienstverlening, waardoor gebruikers toegang hebben tot een nabije publieke dienstverlening en een geclusterd aanbod van publieke diensten (OESO, 2023b; OESO & Europese Commissie, 2017).
- *Betrouwbaarheid,* oftewel kwaliteitsvolle (actuele en correcte) informatie en communicatie over o.a. bereikbaarheid, openingsuren en de eigenschappen van het gebouw, de loketten of een andere plaats waar een publieke dienst geleverd wordt (bv. bibliotheek, wijkcentrum) en vanuit die locaties de relaties met andere ruimtes (zie SERV, 2023c).

### Wat is online toegankelijkheid?

**Toegankelijkheid is ook van toepassing op de online communicatie(kanalen) van publieke dienstverlening.** Werk maken van de online toegankelijkheid van publieke dienstverlening sluit aan bij het uitbouwen van een e-inclusieve publieke dienstverlening en initiatieven om de digitale inclusie te vergroten (zie ook SERV, 2019).

Toegang tot online publieke dienstverlening kan niet vereenzelvigd worden met online aanwezigheid of kan niet volledig gevat worden door sociodemografische of socio-economische factoren (zie ook Koning Boudewijnstichting, 2022). Onderzoek wijst op de bredere context van digitale uitsluiting en digitale ongelijkheid, en geeft inzicht in diverse redenen of kenmerken van personen die ervoor zorgen of kunnen zorgen dat men geen of weinig gebruik maakt van online publieke dienstverlening.

Asmar, Mariën en Van Audenhove (2022) wijzen vanuit de communicatiewetenschappen op het belang van aandacht voor digitale uitsluiting (digitale exclusie). Die is de uitkomst van een

---

<sup>5</sup> Universal design betekent “gebouwen, producten, reële en digitale omgevingen, programma's en diensten zodanig ontwerpen dat ze zowel esthetisch aantrekkelijk als functioneel zijn voor een zo groot mogelijke diversiteit aan gebruikers, zonder dat er voor specifieke gebruikers of groepen van gebruikers speciale aanpassingen vereist zijn” (art. 2, 4°, Vlaams Parlement, 2014).

<sup>6</sup> Inter – het Agentschap Toegankelijk Vlaanderen – spreekt van de 6 B's: Bereikbaar, Betreedbaar, Beschikbaar, Bruikbaar, Begrijpelijk en Bekend (Inter, 2024; Vlaamse overheid, 2024q).

complexe interactie tussen sociale factoren (inkomensniveau, opleidingsniveau, sociale participatie, welzijn en *agency* om beslissingen te nemen) en digitale factoren (toegang tot apparaten, attitude, digitale vaardigheden, soft skills, autonomie van gebruik, *media character of environment*, gebruikspraktijken en sociale ondersteuning). Hoewel het risico op digitale uitsluiting groter is bij mensen in armoede, zonder middelbare opleiding, in slechte gezondheid en die in eenzaamheid leven, tonen Anrijs, Mariën, De Marez en Ponnet (2023) dat mensen met meer sociaal-economisch kapitaal eveneens vatbaar zijn voor digitale uitsluiting, zij het dat het om een kleinere groep gaat.

Vanuit de bestuurskundige literatuur die focust op non-adoptie van online publieke dienstverlening komen in verband met online toegankelijkheid factoren als bekendheid van online diensten, digitale vaardigheden, toegang tot apparaten, de veronderstelde toegang (*perceived access*) of de vindbaarheid van online publieke diensten (zie o.a. Hofmann, Räckers, & Becker, 2012; Tremblay-Cantin, Mellouli, Cheikh-Ammar, & Khechine, 2023).

Die factoren dragen bij aan de zgn. kloven tussen gebruikers en online publieke dienstverlening (*digital divide*, zie ook Europees Parlement, 2024). Het CRB-rapport (Centrale Raad voor het Bedrijfsleven) 'Naar een e-inclusief beleid in België' maakt een onderscheid tussen toegang, vaardigheden en gebruik (CRB, 2020). Van Dijk (2005) en Van Deursen (2023) maken een onderscheid tussen motivatie, toegang, vaardigheden en gebruik.

- *De motivatie- en attitudekloof*. De algemene attitude ten opzichte van internet, internetgebruik en nieuwe technologieën.
- *De (materiële) toegangskloof*. Deze kloof slaat op het hebben van toegang tot apparaten waarmee een gebruiker publieke diensten online kan opzoeken en aanvragen (e.g., internetverbinding, computer, smartphone en onderhoud van soft- en hardware).
- *De digitale vaardighedenkloof*, met name ongelijkheden op het vlak van vaardigheden om de apparaten en digitale publieke diensten te kunnen gebruiken. Van Deursen en Helsper (2020, p. 8) maken een onderscheid tussen operationele technische vaardigheden, sociale en communicatievaardigheden, informatievaardigheden en contentcreatie vaardigheden. Ieder van die vaardigheden heeft een functionele component (bv. een zoekbalk kunnen gebruiken bij de informatievaardigheden) en een kritische component (de betrouwbaarheid en waarheidsgetrouwheid van de opgezocht informatie kunnen inschatten).
- *De gebruikskloof*. Deze kloof omvat ongelijkheden op het vlak van de gebruiksiteit van digitale publieke diensten, waaronder de bruikbaarheid van online diensten voor gebruikers met een beperking.

Elementen en instrumenten om die kloven op te vangen zijn:

- Ondersteuning, begeleiding en het voorzien van opleidingen vanuit de overheid en ondersteuningsnetwerken van o.a. professionele aanbieders en het maatschappelijk middenveld (OESO, 2022b). In Nederland heeft bv. de overheid Informatiepunten Digitale Overheid (IDO's) daartoe opgericht (zie kader). In Vlaanderen zijn er ondersteuningsplekken (digibanen, digipunten, openbare computerruimtes) (cf. *infra*, deel 2.3 Vlaams beleid).
- Online diensten e-inclusief ontwikkelen (cf. *infra*, deel 1.3 Een gebruikersgerichte publieke dienstverlening) (zie ook Van Deursen, 2023).

- Gebruiksvriendelijkheid standaard inbouwen (SERV, 2019, p. 16). In een e-inclusieve digitale dienstverlening staan een gebruiksvriendelijke en intuïtieve bediening van websites en digitale toepassingen centraal (bv. via de AnySurfer principes voor een brede digitale toegankelijkheid en via toegankelijkheidsverklaringen).
- Helder taalgebruik (zie de monitor begripelijkheid overheids teksten, Taalunie, 2022).
- Online publieke diensten makkelijk vindbaar maken (Tremblay-Cantin et al., 2023).
- Kwaliteitsmechanismes inzetten (cf. *infra*, deel 1.4 Een kwaliteitsvolle publieke dienstverlening), o.a. via richtlijnen en hulpmiddelen (bv. de wegwijzer digitale toegankelijkheid, Rijksoverheid, 2023f) en monitoring (zie de monitoring van de Europese richtlijn Webtoegankelijkheid in Nederland, Rijksoverheid, 2021a, of gebruikersonderzoek in verband met helder taalgebruik, Rijksoverheid, 2021b).

#### **Informatiepunt Digitale overheid (IDO) (NL)**

De Informatiepunten Digitale Overheid (IDO's) zijn een initiatief vanuit het Netwerk Publieke Dienstverleners (NPD) en de Koninklijke Bibliotheek waardoor er in de lokale bibliotheken een fysiek punt dat ondersteuning biedt in verband met digitale dienstverlening in de eerste lijn. IDO's zijn vooral gericht op:

1. het dichten van de digitale vaardighedenkloof via begeleiding naar het opleidingsaanbod en het kunnen gebruiken van online publieke dienstverlening.
2. de gebruikskloof aanpakken door burgers te helpen bij online publieke dienstverlening of hun door te verwijzen naar publieke dienstverleners.

Begin 2023 zijn er meer dan 600 IDO's bij lokale bibliotheken in 306 gemeenten (of 89,5% van de 342 gemeenten). De gemeenten hebben sinds 1 januari 2023 de regierol van de IDO's overgenomen van de Koninklijke Bibliotheek, waardoor ze een beleid aangepast aan de lokale noden kunnen voeren. De Rijksoverheid voorziet via het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK) een toelage voor het uitbouwen en exploiteren van de IDO's vanuit een algemeen doelstellingenkader, met name:

- de instandhouding van de IDO's
- communicatie en promotie richting inwoners
- regie over het netwerk van relevante organisaties zoals wijkteams, zorgverleners of cursusaanbieders.

Bron: VNG (2023).

#### **Toegankelijkheid maakt eveneens de koppeling tussen fysieke en online dienstverlening.**

De interactie tussen fysieke en online dienstverlening speelt een rol in de mate van toegankelijkheid. Zo kan een beperkte vindbaarheid van online publieke diensten gebruikers ertoe aanzetten om zich tot fysieke communicatiekanalen te wenden (Tremblay-Cantin et al., 2023). Onderzoek geeft aan dat verschillende types van gebruikers andere kanaalkeuzes maken en ook tijdens een dienstverleningsproces op meerdere communicatiekanalen een beroep willen kunnen doen (zie o.a. Lindgren & Madsen, 2022). Belangrijke redenen om tijdens een dienstverleningsproces bv. telefonische communicatiekanalen te gebruiken, zijn het krijgen van bevestigingen over de stand van zaken – waarbij de burger zelf om notificaties gaat vragen – en het oplossen van problemen

(Pieterse & Ebbers, 2020). Kanaalkeuze tijdens een dienstverleningsproces lijkt ook beïnvloed door de mate dat burgers de publieke dienst als belangrijk inschatten.

Een zgn. *omni-channel* aanpak zet in op een vlotte interactie tussen de communicatiekanalen in functie van keuze van de gebruiker (OESO, 2023b) (cf. *infra*, deel 1.3 Een gebruikersgerichte publieke dienstverlening). Lindgren en Madsen (2022) tonen hoe zo'n *omni-channel* aanpak rekening moet houden met de evt. vraag van gebruikers om tijdens een dienstverleningsproces in contact te treden met verschillende publieke dienstverleners via verschillende communicatiekanalen. Ook een gestroomlijnd aanbod van informatie en interactie vanuit publieke dienstverleners speelt een rol in verband met een heldere communicatie richting de gebruiker. Verschillende publieke dienstverleners kunnen in een dienstverleningsproces met gebruikers communiceren aan de hand van verschillende communicatiekanalen, zoals notificaties, brieven of fysieke interacties.

### 1.3 Een gebruikersgerichte publieke dienstverlening

**Een gebruikersgerichte publieke dienstverlening zorgt voor een aanbod van publieke diensten dat focust op de behoeften en de vraag van de gebruiker** in tegenstelling tot een aanbod dat uitgaat van de instantie die de publieke dienst aanbiedt (OESO, 2023c). Dat vergt inzicht in:

- wie de gebruiker is
- hoe die noden en behoeften te identificeren
- de publieke dienstverlening op basis van diens noden en behoeften te organiseren.

Zoals de OESO (2022a, p. 10) meer algemeen stelt over gebruikersbetrokkenheid, slaat een gebruikersgerichte publieke dienstverlening in deze context niet op de onderliggende beleidsdoelstellingen (bv. het verlagen van ongelijkheid of armoede), maar op de gebruikersgerichtheid van het aangeboden dienstverleningsproces. Een gebruikersgericht dienstverleningsproces – met aandacht voor de diverse soorten gebruikers en hun noden – zou uiteindelijk moeten bijdragen aan een hoge adoptie van publieke diensten (Europese Commissie, 2017a, p. 149).

Een toegankelijke publieke dienstverlening organiseren is onderdeel van gebruikersgerichte publieke dienstverlening (cf. *supra*, deel 1.2 Een toegankelijke publieke dienstverlening). Dit deel gaat verder in op wat overkoepelende gebruikerskenmerken zijn en wat een gebruikersgericht ontwerp inhoudt. Hoe de gebruiker te betrekken in een gebruikersgericht ontwerpproces komt verderop aan bod (cf. *infra*, deel 1.5 Visie, strategie, aansturing en financiering).

Het rapport geeft verderop inzicht in de verschuivende opvattingen over de rol van en het perspectief ten aanzien van de gebruikers (cf. *infra*, deel 1.6 Maatschappelijk belang).

## Wie is de gebruiker?<sup>7</sup>

**Wie de gebruiker is en hoe die gebruiker in interactie treedt met de overheid zijn vragen die niet eenvoudig te beantwoorden zijn.** Overheidsdocumenten of literatuur verenigen de gebruiker vaak tot homogene groepen van burgers of klanten en bespreken die enkel in generieke termen (Distel & Lindgren, 2023). Ze hanteren bovendien verschillende soorten termen voor gebruikers zoals burgers, klanten of cliënten vaak door elkaar. Onderzoek wijst er nochtans op dat die termen verschillende verwachtingen inhouden ten aanzien van de gebruiker (Riley, 2011; Lindgren, Madsen, Hofmann, & Melin, 2019). Overheidsdocumenten of de literatuur gaan er bovendien vaak vanuit dat gebruikers publieke diensten zelf aanvragen of benutten, terwijl het evenzeer gaat over personen met een mandaat om een publieke dienst voor een andere persoon aan te vragen of in interactie te treden met publieke dienstverleners (Millard, 2006).

**Inzicht in de gebruiker noodzaakt een blik op alle actoren die betrokken zijn in een publiek dienstverleningsproces en de rollen en verantwoordelijkheden die zij op zich nemen tijdens de levering van de publieke dienst(en) en de coördinatie ervan.** Dit komt omdat duidelijke rollen en verantwoordelijkheden een belangrijke factor zijn om publieke dienstverleners te laten samenwerken en voor gebruikers om te weten wat er van hen verwacht wordt (zie o.a. Gil-Garcia, Guler, Pardo, & Burke, 2019). Duidelijke rollen en verantwoordelijkheden zijn daarbij een instrument om de verschillende interdependenties tussen de betrokken actoren op te vangen (Klievink, 2011).

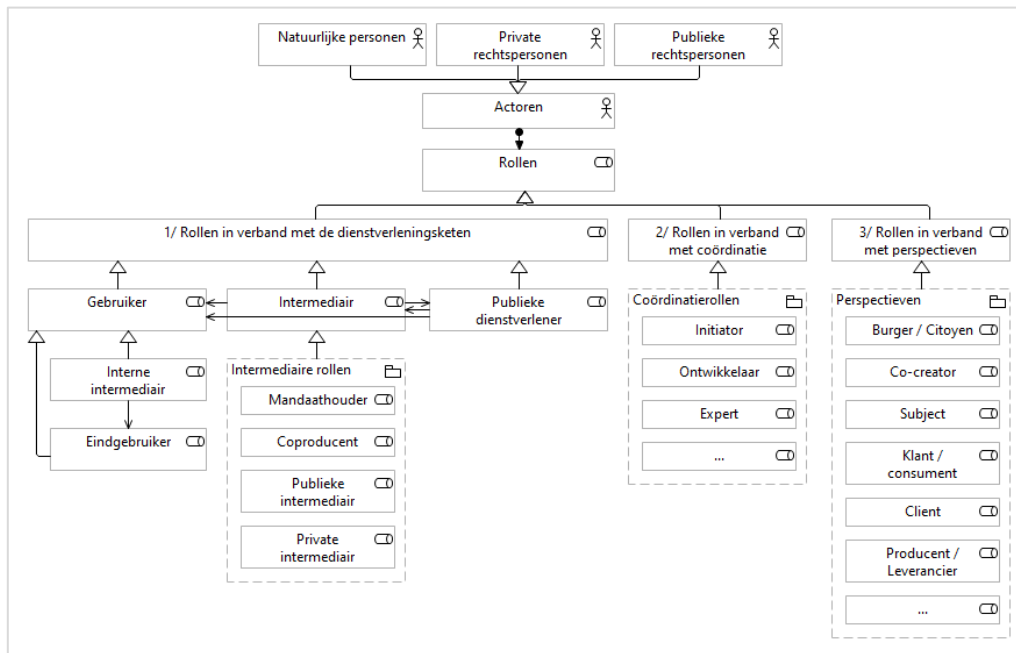
**Onderstaande figuur geeft – op hoofdlijnen – een taxonomie weer voor actoren en rollen in een publiek dienstverleningsproces.** De verschillende relaties tussen actoren (stekfiguurtjes) en rollen (cilinder) zijn als volgt:

- Actoren bestaan uit diverse categorieën van actoren, in het kader samengevat tot natuurlijke personen, private rechtspersonen en publieke rechtspersonen (witte pijl).
- Actoren krijgen bepaalde rollen toegewezen (zwarte pijl met zwarte bol).
- Er zijn drie categorieën van rollen in een dienstverleningsproces (witte pijl). Het kader kijkt eerst naar rollen in een dienstverleningsketen, daarna naar de rollen in de coördinatie van de opzet, ontwikkeling, levering en evaluatie en bijsturing van een publieke dienst en verder naar de verschillende perspectieven die actoren kunnen hebben over de actoren betrokken in de dienstverleningsketen en de coördinatie. Ieder van die rollen kan verder onderverdeeld worden in diverse categorieën (witte pijl).
- Rollen kunnen ten dienste staan van andere rollen (zwarte pijl). Een publieke dienstverlener staat ten dienste van de vraag of noden van een gebruiker. Een intermediair kan de publieke dienstverlener of de gebruiker daarin bijstaan.

---

<sup>7</sup> Het rapport spreekt in andere delen meer algemeen over burgers en ondernemingen.

## Actoren en rollen in de context van een dienstverleningsproces



Bron: Gebaseerd op Wouters, Janssen, & Cromptvoets (2021).

**Het kader omvat drie soorten actoren.** Die indeling is echter tot op zekere hoogte kunstmatig en vereenvoudigt de werkelijkheid. Het gaat dan om:

- *Natuurlijke personen.* Vaak worden deze verengd tot burgers, maar ze omvatten ook zelfstandigen. Niet-burgers kunnen eveneens het voorwerp zijn van publieke dienstverlening (Garcia, 2016).
- *Private rechtspersonen.* Het gaat dan om (diverse types van) ondernemingen, maar evengoed organisaties of verenigingen, al dan niet in de private of publieke sfeer.
- *Publieke rechtspersonen.* Dit zijn diverse actoren in de publieke sfeer zoals overheidsinstanties, lokale besturen of publieke samenwerkingsverbanden die publieke diensten leveren of betrokken zijn in de coördinatie ervan.

**Er bestaan verschillende rollen.** Een rol is een formele of informele groepering van gedrag toegewezen aan een actor (Wouters, 2022). Een *publieke rechtspersoon* krijgt bv. via regelgeving formeel de verplichting opgelegd om een publieke dienst te leveren. Van een gebruiker kan bv. meer informeel verwacht worden dat die eerst online zelf een publieke dienst zal aanvragen, dan een beroep te doen op een fysiek loket of telefonisch communicatiekanaal.

Hierboven kwam reeds aan bod hoe publieke dienstverlening vanuit een organisatorische invalshoek uiteenvalt in enerzijds de levering van de publieke dienst in de dienstverleningsketen en anderzijds de coördinatie van de publieke dienst (cf. *supra*, deel 1.1 Begrip). Zij worden hieronder toegelicht en verduidelijkt aan de hand van een voorbeeld van de briefwisseling tussen een publieke dienstverlener en een gebruiker.

**1/ Rollen in verband met de dienstverleningsketen.** Het gaat dan zowel over een dienstverleningsketen waarbij er één gebruiker een publieke dienst geleverd krijgt van één publieke



dienstverlener, als een dienstverleningsketen waarin verschillende publieke dienstverleners en intermediairen betrokken zijn. Publieke dienstverlening bestaat steeds vaker uit langere dienstverleningsketens (Wouters, 2022). De digitalisering heeft er immers voor gezorgd dat actoren zich gaan specialiseren. Meerdere publieke dienstverleners gaan bepaalde onderdelen van een publieke dienst onder hun verantwoordelijkheid nemen, of actoren gaan als intermediairen betrokken zijn in het leveren van ondersteunende processen zoals identificatie en authenticatie, het beheer van gegevensbronnen, gegevensuitwisselingsplatformen en portalen. Levensgebeurtenissen zoals 'Ik krijg een kind' omvatten zo verschillende intermediairen en publieke dienstverleners.

Het kader onderscheidt drie rollen in verband met de dienstverleningsketen.

- *De gebruiker.* Een gebruiker is in de brede zin een natuurlijk persoon, private rechtspersoon of publieke rechtspersoon (bv. lokale overheden) die voor zichzelf of voor anderen publieke diensten geleverd krijgt (OESO, 2023b). Gebruikers zoals een onderneming kunnen intern nog verder onderverdeeld worden. Voorbeelden zijn wettelijke vertegenwoordigers of contactpersonen die een publieke dienst tot bij degene brengen op het einde van de dienstverleningsketen, zoals een interne postverwerker die een publiek bericht (bv. met de beslissing in verband met een vergunningsaanvraag) tot bij de dossierbeheerder brengt. Dit rapport maakt verder geen onderscheid tussen gebruiker en eindgebruiker.
- *De intermediair.* Dit is een rol die de publieke dienstverlener verbindt met de gebruiker (Klievink & Janssen, 2008). Zij kunnen voor waarde zorgen in zowel de context van één publieke dienst als over publieke diensten heen, zoals bv. een intermediair die een *one-stop shop* aanbiedt waar meerdere publieke diensten op beschikbaar zijn (Bharosa, van Wijk, de Winne, & Janssen, 2015). Er zijn verschillende soorten intermediairen.
  - **Mandaathouder.** Dit zijn rollen waarbij een actor gemachtigd is om namens een andere in interactie te treden met publieke dienstverleners. Voorbeelden zijn natuurlijke personen die een rol van ouder, voogd of mantelzorg op zich nemen.
  - **Coproductent.** Deze rol wordt ingevuld door natuurlijke personen of private rechtspersonen die mee (delen van) een publieke dienst leveren (Torfing, Sørensen, & Røiseland, 2019). Voorbeelden zijn mutualiteiten, natuurlijke personen die betrokken zijn in burgeronderzoek of natuurlijke personen en private rechtspersonen (ondernemingen, non-profit organisaties) die betrokken zijn in dienstverleningsnetwerken (Haug, 2023).
  - **Publieke intermediair.** Het gaat dan over instanties die gegevensbronnen, gegevensdelingssystemen of portalen beheren. Digitaal Vlaanderen is wat de uitwisseling van berichten betreft een publieke intermediair ten aanzien van publieke dienstverleners. Het agentschap verzamelt als *Document Provider* berichten en bezorgt als publieke *Human Interface Provider* (HIP) digitale berichten aan gebruikers via Mijn Burgerprofiel.
  - **Private intermediair.** Voorbeelden zijn private postverwerkingsbedrijven die publieke (en private) berichten verwerken namens een private rechtspersoon, maar ook boekhouders, cijferberoepen, sociaal verzekeringsfondsen of sociale secretariaten.
- *De publieke dienstverlener.* De publieke (of soms private) rechtspersoon die verantwoordelijk is voor het leveren van de eigenlijke publieke dienst (cf. *infra*, deel 1.1 Begrip) (OESO,

2023b). Ook binnen een publieke dienstverlener zijn er verdere onderverdelingen te maken, maar die vallen buiten de scope van het rapport. Afhankelijk van de publieke dienst zijn één of meerdere publieke dienstverleners op één of meerdere bestuursniveaus betrokken.

**2/ Rollen in verband met de coördinatie van publieke diensten.** Afhankelijk van de publieke dienst zijn verschillende publieke dienstverleners, intermediairen en gebruikers betrokken in de aansturing, het eigenaarschap, de financiering, het ontwerp en ontwikkeling en de evaluatie, enz. van een publieke dienst. Zij kunnen rollen op zich nemen zoals de initiator die beslist om een nieuwe publieke dienst op te zetten of een bestaande te evalueren of experts die de publieke dienstverlener(s) bijstaat in de ontwikkeling (Emerson & Nabatchi, 2015). Niet alle actoren die rollen in de dienstverleningsketen opnemen, hoeven steeds (op dezelfde wijze) betrokken te zijn in de coördinatie.

**3/ Er bestaan verschillende perspectieven om naar de betrokken rollen te kijken.** Zowel de gebruiker, intermediair als de publieke dienstverlener hanteren een bepaald perspectief tegenover de gebruiker, de evt. intermediair en de publieke dienstverlener (dus ook over zichzelf). Dat perspectief bepaalt mee welke verwachtingen ze hebben, hoe ze publieke diensten willen geleverd krijgen en in welke mate dat ze betrokken willen worden in de coördinatie van (nieuwe) publieke diensten. Onderstaande tabel bevat enkele perspectieven ten aanzien van de gebruiker (en intermediair).<sup>8</sup>

Het perspectief dat gebruikers, intermediairen en publieke dienstverleners of andere betrokkenen ten aanzien van coördinatie rollen hanteren, heeft mogelijk een impact op hun verwachtingen en gedrag op het vlak van het ontwerp, de organisatie en de levering van gebruikersgerichte publieke dienstverlening (zie ook Callens, Verhoest, Klijn, Nömmik, Pina, & Brogaard, 2023), met name:

- De mate dat publieke dienstverleners bepaalde publieke diensten of componenten prioriteren zoals de mogelijkheid tot notificaties of tweerichtingscommunicatie.
- De betrokkenheid van gebruikers en intermediairen in het ontwerp.
- De mate van overeenstemming tussen publieke dienstverleners over het ontwerp van de publieke dienst, zoals de prioritering van functionaliteiten of aandacht voor de toegankelijkheid van specifieke gebruikersgroepen.
- De prioritering van bepaalde dienstverleningskenmerken tijdens de levering van een publieke dienst (cf. *supra*, deel 1.1 Begrip).
- De keuze voor of het belang dat gehecht wordt aan bepaalde maatstaven om de kwaliteit van de publieke dienstverlening te meten (cf. *infra*, deel 1.4 Een kwaliteitsvolle publieke dienstverlening).

---

<sup>8</sup> Zie Neo, Grimmelikhuijsen en Tummers (2023) voor onderzoek over hoe gebruikers naar publieke dienstverleners (in het bijzonder overheidsmedewerkers) kijken.

## Perspectieven op de gebruiker (en intermediair)

Perspectief op de gebruiker (en intermediair)	Toelichting
<b>Burger / Citoyen</b>	De gebruiker heeft verschillende interacties met diverse publieke dienstverleners en participeert vanuit het concept van burgerschap aan de coördinatie van publieke diensten.
<b>Cocreator</b>	De gebruiker is in de eerste plaats een volwaardige participant in de coördinatie van publieke diensten.
<b>Subject</b>	De gebruiker heeft vooral verplichtingen tegenover de Staat, zoals het correct en tijdig betalen van belastingen of boetes en is niet betrokken in de coördinatie.
<b>Klant / consument</b>	De gebruiker heeft een kortlopende of eenmalige relatie met de publieke dienstverlener, zoals bij het vragen van een vergunning. De focus ligt eerder op de transactie van een publieke dienst en de efficiëntie van de publieke dienstverlening.
<b>Client</b>	De gebruiker heeft een langdurige relatie met de publieke dienstverlener, bv. in het kader van onderwijsdiensten, gezondheidsdiensten of tewerkstellingsdiensten. De focus ligt op effectiviteit.
<b>Producent / Leverancier</b>	De gebruiker is een producent of leverancier van diensten en goederen, zowel richting de overheid als richting de markt.

Bron: Wouters, Janssen, & Cromptvoets (2021).

Onderzoek legt een verband tussen perspectieven ten aanzien van de gebruiker en de governance paradigma's zoals NPM en NPG die mee bepalen hoe overheden publieke diensten inrichten (zie ook Distel & Lindgren, 2019, 2023, en Lindgren & Madsen, 2022, die een gelijkaardig verband leggen met waardeposities zoals het efficiëntie-ideaal, professionalisme-ideaal, dienstideaal en engagementideaal). Die relatie bepaalt o.a. de maatstaven van kwaliteit (cf. *infra*, deel 1.4 Een kwaliteitsvolle publieke dienstverlening). Een perspectief als subject sluit eerder aan bij de Klassieke Bureaucratie (*Traditional Public Administration*), waarbij de nadruk ligt op effectiviteit van publieke dienstverlening en de professionaliteit van de publieke dienstverlener, maar tegelijkertijd met een passieve visie ten aanzien van gebruikersbetrokkenheid (Mintzberg, 1996; Pestoff, 2012).

Een overheid die publieke dienstverlening conceptualiseert vanuit NPM zal de gebruiker eerder aanzien als een consument of klant en meer waarde hechten aan gebruikerstevredenheid (Pestoff, 2012). De SIGMA-principes stellen bv. dat gebruikers een consumentenrelatie met de overheid hebben, waarbij ze voor dienstverlening betalen via hun belastingbijdrage (of individuele toeslagen) (OESO & Europese Commissie, 2017). De bijdrage van gebruikers aan de coördinatie is eerder passief via gebruikersonderzoeken of directe gebruikersfeedback in de context van een specifieke publieke dienst. Een rol als cocreator valt meer samen met het NPG-paradigma,

waarbij niet enkel de gebruikerstevredenheid belangrijk is, maar de gebruiker ook als een gelijke partner wordt beschouwd in de coördinatie (Bovaird, 2007; Torfing et al., 2019).

**Een publieke dienstverlening op een gebruikersgerichte manier organiseren vergt een holistische blik** (Trischler, & Westman Trischler, 2022; Wouters et al., 2021). Het bestaan van verschillende types gebruikers en perspectieven op de gebruiker hebben als gevolg dat publieke dienstverleners verder moeten gaan dan het louter centraal stellen van de gebruiker in de eigen dienstverlening. Die blik houdt namelijk het risico in dat een instantie enkel de gebruiker centraal stelt vanuit de eigen dienstverlening. Een gebruikersgerichte publieke dienstverlening vergt daarentegen een blik op de eigen dienstverlening vanuit het perspectief van de gebruiker. Gebruikers treden vaak ook met andere publieke dienstverleners op diverse bestuursniveaus (en intermediairen en semipublieke dienstenleveranciers) in interactie. Dit betekent dat overheidsinstanties er rekening mee moeten houden dat gebruikers verschillende publieke diensten van verschillende instanties onder verschillende rollen kunnen aanvragen en door instanties (en intermediairen en semipublieke dienstenleveranciers) vanuit verschillende perspectieven kunnen bekeken worden.

### Wat is een gebruikersgericht ontwerp?

Een gebruikersgericht ontwerp (*design*) sluit aan bij pogingen vanuit het beleid rond *e-government* (of een digitale overheid) om (voornamelijk) via digitalisering publieke diensten aan te bieden vanuit het perspectief van de gebruiker in plaats van het perspectief van de overheid of de individuele publieke dienstverlener. Een gebruikersgericht ontwerp wil zorgen voor een zgn. menselijke maat, waarbij de overheid rekening houdt met de gevolgen van overheidsop treden voor burgers (bv. aandacht voor de mens en niet enkel voor de regels en procedures, ruimte voor persoonlijk contact, uitlegbare regels, enz.) (Instituut Maatschappelijke Innovatie, 2023).

De ontwerpprincipes van een gebruikersgerichte publieke dienstverlening zijn reeds gekend sinds de eeuwwisseling, zowel in de overheid (zie bv. Vlaamse Regering, 1999) als in de academische literatuur (zie bv. Dawes, 1996; Scholl & Klichewski, 2007; Wimmer, 2002; Wimmer & Tambouris, 2002).

Hieronder komen enkele algemene ontwerpprincipes aan bod. Binnen die algemene ontwerpprincipes kan publieke dienstverlening zich verder richten op specifieke gebruikersgroepen (cf. *supra*, deel 1.2 Een toegankelijke publieke dienstverlening) of vanuit een universeel ontwerp (*universal design*) publieke dienstverlening zo inrichten dat die voor alle gebruikerstypes toegankelijk is.

Gemakshalve zijn de ontwerpprincipes onderverdeeld in drie groepen: front office, back office en het dienstverleningsproces. Die indeling is echter tot op zekere hoogte kunstmatig. Diensten voor identificatie en authenticatie steunen bv. op de interactie tussen verschillende gegevensbronnen en IT-systemen in de back office in een apart ecosysteem, maar vormen voor de burger of ondernemer een coherent geheel in de front office. Aansluitend komen ook principes voor een gebruikersgericht ontwerpproces aan bod (cf. *infra*).

**1/ Ontwerpprincipes voor de front office.** De front office is het geheel van bouwblokken waarmee een gebruiker rechtstreeks in contact komt of mee in interactie treedt (i.e., de *user interface*)

(OESO, 2022a). Het gaat dan over fysieke en online portalen, websites, diensten voor identificatie of formulieren. Principes zijn:

- *Multikanalen aanpak*. Hiertoe horen (communicatie)kanalen als een fysiek loket, fysieke service centers, wijkteams, buurthuizen en huisbezoeken, fysieke brieven, telefoon, chatbots, generatieve taalmodellen (bv. ChatGPT), e-mail en digitale brieven, mobiele apps, websites, digitale loketten, *self-service* portalen en platformen (Europese Commissie, 2017a). Zgn. *self-sovereign identities* zoals persoonlijke datakluisen en digitale portefeuilles vormen een kanaal voor het opladen en delen van administratieve gegevens over de gebruiker (bv. diplomagegevens, gebouwgegevens) en afhankelijk van de toepassing voor het bewijzen van de eigen identiteit in het kader van identificatiediensten. Een zgn. *omni-channel* aanpak gaat nog verder en houdt in dat gebruikers tijdens hun interacties vlot tussen kanalen kunnen schakelen (OESO, 2023b) (cf. *supra*, deel 1.2 Een toegankelijke publieke dienstverlening).

Afhankelijk van de visie op gebruikersgerichtheid kan publieke dienstverlening ook via private of semipublieke communicatiekanalen geleverd worden aan de gebruiker (Klievink & Janssen, 2008). Het voordeel daarvan is dat burgers en ondernemingen sommige gelijkaardige diensten op een uniforme manier kunnen geleverd krijgen. Diensten voor briefwisseling en identificatie/authenticatie/handtekening zijn daar goede voorbeelden van. Zo zijn overheidsberichten voor burgers via private zgn. *Human Interface Providers* (HIP's) als KBC Mobile, TrustO en Doccle. Leveranciers van goederen en diensten in het kader van publieke aankopen kunnen hun facturen naar de overheid versturen via Access Points die facturen eveneens naar private klanten verzenden. Itsme zorgt bv. voor identificatie voor zowel publieke als private diensten. De achterliggende identiteitsdiensten maken een *single sign-on* (SSO) verbinding mogelijk, zodat gebruikers eenvoudig toegang blijven hebben tot verschillende portalen, websites of applicaties (Weigl, Barbereau, & Fridgen, 2023).

#### ***Locais de atendimento de serviços públicos en Espaços Cidadão (PT)***

De *Locais de atendimento de serviços públicos* (burgerwinkels) zijn een fysieke *one-stop shop* waar burgers en ondernemingen terecht kunnen voor zowel publieke, semipublieke als private diensten.

De *Espaços Cidadão* zijn een fysiek loket dat publieke en semipublieke diensten (bv. nutsvoorzieningen) geïntegreerd aanbiedt, met ondersteuning van getrainde overheidsmedewerkers. Het netwerk bestaat uit ongeveer 600 *Espaços Cidadão* in de *Locais de atendimento de serviços públicos* (burgerwinkels) en lokale administratieve centra.

Het online portaal ePortugal bevat eveneens de *Mapa de Cidadão*, een kaart met ongeveer 5300 punten met (semi)publieke diensten zoals ziekenhuizen, politiekantoren, de *Locais de atendimento de serviços públicos* (burgerwinkels), hun openingsuren, (indien toepasselijk) nodige documentatie en prijzen, reservatie van een tijdslot en (via de mobiele app) reële wachttijden.

Bron: Agência para a Modernização Administrativa (2023), OESO (2022b).

- *No wrong door-principe*. Dit ontwerpprincipe bepaalt dat de gebruiker onafhankelijk van het kanaal waar die in contact komt met de overheid tot de juiste dienstverlening of instantie zal worden geleid.

- *One-stop shop*. De *one-stop shop* is een traditionele manier om overheidsdiensten overzichtelijk te presenteren aan gebruikers. Het is doorgaans een fysiek of online portaal dat alle relevante publieke diensten en ondersteunende diensten (cf. *infra*) aanbiedt in lijn met de noden en verwachtingen van de doelgroep (Europese Commissie, 2017a; OESO, 2020; Wimmer, 2002).
- *Common look & feel*. Een zgn. *common look & feel* kan vanuit de dienstverleningskenmerken 'eenvoudig' en 'gebruiksvriendelijk' bijdragen aan de betrouwenswaardigheid van publieke diensten vanuit het perspectief van de gebruiker.

**2/ Ontwerpprincipes op het vlak van de back office.** Processen en bouwblokken in de back office zijn doorgaans afgesloten voor gebruikers (OESO, 2022a). Hiertoe horen databanken, dossierbehandelingssystemen, gegevensuitwisselingsplatformen of bouwblokken in verband met (informatie)veiligheid.

- *Eenmaligheidsbeginsel*. Ook gekend als het *once only*-principe of het vraag-niet-wat-je-al-weet-principe. Het eenmaligheidsbeginsel houdt in dat de overheid niet meer de gegevens opvraagt die het eerder reeds heeft opgevraagd. Het is deel van een aanpak die administratieve lasten wil beperken tot het minimum (i.e., proportioneel) en deel van digitaal ontzorgen (SERV, 2019, p. 16, 2023c).
- *Interoperability by default* (SERV, 2018). Dit principe betekent dat nieuwe publieke dienstverlening waar mogelijk steeds ontwikkeld worden met het oog op interoperabiliteit met andere publieke diensten of hun achterliggende processen, data en bouwblokken.
- *Hergebruik van basisbouwblokken en processen* zoals het verlenen van subsidies en vergunningen of het verlenen van automatisch advies (cf. *infra*, deel 2.3 Vlaams beleid).

**3/ Ontwerpprincipes op het vlak van het dienstverleningsproces.** De levering van publieke diensten steunt op een samenspel van activiteiten van vaak verschillende publieke (en of private) dienstverleners en technologieën die in een coherent proces moeten worden aangeboden aan de gebruiker. Die activiteiten steunen op zowel machinale (bv. automatisch invullen van een aanvraagformulier) als menselijke activiteiten (bv. het verlenen van een vergunning).

- *Gepersonaliseerd*. Dit ontwerpprincipe zorgt ervoor dat gebruikers een aanbod op maat krijgen en geen publieke diensten aangeboden krijgen die niet relevant voor hen zijn (Pieter-son, Ebbers, & van Dijk, 2007) (zie ook het dienstverleningskenmerk 'persoonlijk', cf. *supra*, deel 1.1 Begrip). Data-analyse draagt daar toe bij. Zo bestaan er verschillende proefprojecten om via Artificiële Intelligentie (AI) en andere technologieën een meer gepersonaliseerd dienstverleningsaanbod te bewerkstelligen en proactief aan te bieden (zie bv. OSLO-STEPS<sup>9</sup>, cf. *infra*, deel 2.3 Vlaams beleid; of het Finse AuroraAI programme, zie OESO, 2022b, p. 23). Andere elementen zijn het mogelijk maken van *opt-outs* en het kunnen door-geven van contactvoorkeuren.

---

<sup>9</sup> OSLO: Open Standaarden voor Linkende Organisaties.

- *Digital by default*. Iedere nieuwe publieke dienst zal in de front office minstens via online communicatiekanalen beschikbaar zijn (Europese Commissie, 2017a, pp; 139-140; zie ook SERV, 2018). Het principe betekent vaak ook dat online communicatiekanalen dienstverlening voor bepaalde doelgroepen – bv. ondernemingen – de standaard of enige optie is (*digital only*). In de back office betekent het *digital by default*-principe dat de dienstverlening standaard via digitale bouwstenen verloopt.
- *Het digital first* principe sluit aan bij *digital by default* en stelt enerzijds dat een nieuwe publieke dienst minstens eerst toegankelijk is via online communicatiekanalen. Dit past in *agile* ontwerpprocessen, waarbij de ontwikkeling en uitrol van een publieke dienst gelaagd verloopt. Anderzijds betekent het dat een gebruiker een publieke dienst volledig digitaal kan doorlopen (waarbij *first* slaat op de online communicatiekanalen als de zgn. primaire kanalen) (Vlaamse Regering, 2022b).
- *Digital by design* is een ontwerpprincipe dat via digitalisering vereenvoudiging van dienstverlening beoogt (OESO, 2022b). Nieuwe of herziene publieke diensten moeten daarbij ook focussen op het vereenvoudigen van processen (zgn. *business process re-engineering*, BPR) en waar mogelijk stroomopwaarts in de regelgeving (Europese Commissie, 2017a, p. 137-138). Dit betekent dat ook de administratieve lasten van de publieke dienstverleners zelf mee in scope wordt genomen, zoals verplichtingen op het vlak van controle, het archiveren van bewijsstukken en het gebrek aan juridische interoperabiliteit (zie SERV, 2023c, p. 20). Waar mogelijk zorgt digitalisering voor een automatisering van het dienstverleningsproces. Die vereenvoudiging en automatisering moeten bijdragen aan een meer kwaliteitsvolle publieke dienstverlening, waardoor de nodige tijd en inspanningen voor zowel de gebruiker als de publieke dienstverlener kunnen dalen (cf. *infra*, deel 1.4 Een kwaliteitsvolle publieke dienstverlening).
- *Automatisering*. Automatisering zorgt ervoor dat een publiek dienstverleningsproces deels of volledig verloopt via machinale activiteiten. Minimale input van gebruikers in verband met de initiatie van de publieke dienst en het meedelen van bepaalde data is vereist als de publieke dienst proactief werkt. Minimale input van publieke dienstverleners is nodig als de onderliggende systemen – voor zover de publieke dienst dit noodzaakt – zelf beslissingen kunnen nemen. Technologieën als *Robotic Process Automation* (RPA) en technologieën die steunen op diverse vormen van AI vergroten de mogelijkheden voor automatisering (Juell-Skielse, Lindgren, Åkesson, 2022). Automatisering kan langs de ene kant leiden tot meer kwaliteitsvolle publieke dienstverlening en efficiëntere overheidswerking, bv. door typische cases via digitale systemen af te handelen. Daardoor kunnen overheidsmedewerkers meer focussen op de meer zgn. atypische of complexe cases. Langs de andere kant houdt automatisering ook risico's in, zoals op het vlak van o.a. transparantie, toegankelijkheid, discriminatie, surveillance of toegenomen werkstress bij overheidsmedewerkers (Lindgren et al., 2019).
- *Digital self-service* stelt dat gebruikers via online communicatiekanalen een publieke dienst volledig zelf moeten kunnen afhandelen. Dit past in een streven naar meer autonomie voor de gebruiker en tegelijkertijd meer efficiënte publiek dienstverlening (zie ook het *click-call-connect*-principe, *infra*, deel 2.3 Vlaams beleid). *Digital self-service* steunt namelijk op de

digitalisering en integratie van achterliggende processen en (deels) op automatisering, zoals het hergebruiken van data (Axelsson, Melin, Lindgren, 2013; Lindgren et al., 2019). Daardoor zijn er in principe minder tussenkomsten van overheidsmedewerkers nodig, wat de efficiëntie zou moeten bevorderen.

- *Hergebruik van basisbouwblokken voor ondersteunende diensten.* Veel publieke diensten maken gebruik van ondersteunende diensten als identificatie en authenticatie, mandatenbeheer, het ontvangen van berichten, handtekenen, enz. Het hergebruik van deze ondersteunde diensten draagt vanuit een gebruikersgerichte dienstverlening bij tot gebruiksgemak en vertrouwen in de front office. Daarbuiten zorgt hergebruik voor een efficiëntere en veiligere publieke dienstverlening in de back office.
- *Government-as-a-platform.* De overheid als een platform organiseren is een van de belangrijkste ontwerpprincipes om publieke diensten vanuit een gebruikersperspectief aan te bieden. Dit betekent dat aparte publieke diensten, data en processen kunnen gehergroepeerd worden op basis van de noden van gebruikers, bv. in het kader van levensgebeurtenissen (cf. *infra*) of bij crises.
- *End-to-end dienstverlening.* Dit principe houdt in dat het dienstverleningsproces dat een gebruiker doorloopt het probleem of de vraag van de gebruiker volledig capteert, zonder dat de gebruiker zelf op zoek moet gaan naar extra publieke diensten of informatie van de ene publieke dienstverlener moet doorgeven aan de volgende (OESO, 2022b). Een *end-to-end* publieke dienstverlening betekent met andere woorden dat het dienstverleningsproces samenvalt met de volledige *zgn. user journey* die een gebruiker doorloopt.
- *Ondersteuning tijdens de dienstverlening* (zie de cluster Hulp en ondersteuning van de dienstverleningskenmerken, cf. *supra*, deel 1.1 Begrip). Het gaat dan over ondersteuning terwijl gebruikers een dienstverleningsproces doorlopen. Instrumenten daarvoor zijn telefonische ondersteuning, live chats, chatbots, discussiefora of ondersteuningspagina's zoals FAQ's. Zij zouden moeten leiden tot een hogere adoptiegraad (Europese Commissie, 2017a, p. 149).

**Een vaak en sinds lang nagestreefde doelstelling is een aanbod van publieke diensten georganiseerd rond levensgebeurtenissen** (Wimmer & Tambouris, 2002) of meer algemeen rond *zgn. events* (gebeurtenissen). Levensgebeurtenissen (*zgn. life events*, ook bedrijfssituaties genoemd voor ondernemingen) zijn een groepering van publieke diensten aan de hand van de noden van gebruikers tot publieke diensten in een specifieke levensfase (Europese Commissie, 2017a; OESO, 2023c; Wimmer & Tambouris, 2002).

Voorbeelden van levensgebeurtenissen voor burgers:

- Een kind krijgen
- Trouwen of wettelijk samenwonen
- 18 jaar worden
- Werkloos raken
- Zorg geven of nodig hebben.

Voorbeelden van levensgebeurtenissen voor ondernemingen:



- Een onderneming starten
- Een onderneming beëindigen
- Personeel aanwerven
- Een vergunning of subsidie aanvragen
- Intekenen op een overheidsopdracht/een overheidsopdracht uitvoeren.

Levensgebeurtenissen brengen verschillende publieke diensten van verschillende instanties op een coherente manier samen in een sequentieel dienstverleningsproces (een dienstverleningsketen). Ze zijn een manier om de zgn. *user journey* die een gebruiker doorloopt bij een vraag om publieke dienstverlening te stroomlijnen (OESO, 2022). Merk op dat een gebruiker altijd een *user journey* zal doormaken bij de vraag naar publieke dienstverlening, los van of het gaat om een levensgebeurtenis. De doorlopen *user journey* zal complexer worden naarmate de vraag meerdere individuele publieke diensten van meerdere individuele publieke dienstverleners op meerdere bestuursniveaus omvat.

Afhankelijk van de mate van integratie zal publieke dienstverlening aan de hand van levensgebeurtenissen steunen op gegevens die de overheid al heeft, zodat formulieren al ingevuld zijn en data tussen de verschillende publieke diensten en dienstverleners in het dienstverleningsproces worden gedeeld. Andere manier om publieke dienstverlening aan de hand van levensgebeurtenissen te organiseren, is bv. via een Q&A-methode alle beschikbare publieke diensten samenbrengen (cf. kader hieronder). De mate dat een overheid zich reactief of proactief organiseert speelt ook een rol in het aanbod van publieke dienstverlening aan de hand van levensgebeurtenissen. Het verkrijgen van een Dimona-aangifte (Déclaration Immédiate/Onmiddellijke Aangifte) bij de Rijksdienst voor Sociale Zekerheid (RSZ) in het geval van de uitdiensttreding van een werknemer kan bv. de publieke dienstverlening in het kader van de levensgebeurtenis 'Werkloos raken' initiëren.

Verscheidene (unitaire) landen zoals Estland ([eesti.ee](http://eesti.ee)), Denemarken ([borger.dk](http://borger.dk)) hebben sterk uitgebouwde centrale *one-stop shops* met levensgebeurtenissen (cf. kader hieronder) (zie ook Rijksoverheid, 2023i). Nieuw-Zeeland heeft rond een specifieke levensgebeurtenis als 'Zwangerschap' de hele *user journey* in kaart gebracht ([smartstart.services.govt.nz](http://smartstart.services.govt.nz)).

Voor federale landen zijn centrale *one-stop shops* en een publieke dienstverlening georganiseerd rond levensgebeurtenissen minder evident. Een federale context bemoeilijkt het leveren van een gebruikersgerichte dienstverlening (Fraefel, Selzam, & Riedl, 2013; Scholta, Niemann, Halsbenning, Räckers, Becker, 2019b). Dit komt o.a. omdat de verschillende overheidsniveaus autonoom hun publieke dienstverlening opzetten richting hun gebruikers. Dat is een doelbewuste keuze van een federalisering om de publieke dienstverlening te laten aansluiten bij meer lokale voorkeuren en behoeften. Het gevolg daarvan is dat gebruikers meer tijd moeten investeren in het zoeken en verkrijgen van online dienstverlening (Scholta et al., 2019b), zeker als de behoefte vanuit de gebruiker publieke diensten van verschillende overheidsniveaus betreft. In Oostenrijk is er daarentegen wel een federaal ondernemingsloket (unternehmensserviceportal) dat ook publieke diensten van de Länder aanbiedt ([usp.gv.at](http://usp.gv.at)).

### Levensgebeurtenissen in Estland

Het rijksportaal (*riigiportaal*) eesti.ee bevat een overzicht van verschillende levensgebeurtenissen voor burgers en ondernemingen, zoals:

- Ik ben ziek
- Het krijgen van een kind
- Trouwen
- Verhuizen
- Het oprichten van een onderneming
- Ik ben mijn job kwijt
- Op pensioen gaan

Die levensgebeurtenissen zijn georganiseerd aan de hand van een Q&A (bv. Welke rechtsvorm moet mijn onderneming aannemen? Welke documenten heb ik nodig? Hoe kan ik een domeinnaam registreren?), waarbij de antwoorden steeds verwijzen naar specifieke publieke diensten (bv. registratie in het *e-business register*) of referenties naar semipublieke diensten (bv. een overzicht van notarissen). De Estse overheid wil het dienstverleningsaanbod aan de hand van levensgebeurtenissen op termijn uitbreiden naar alle (relevante) levensgebeurtenissen voor burgers en ze waar mogelijk proactief aanbieden.

Bron: Estse overheid (2021, 2023).

### Wat is een gebruikersgericht ontwerpproces?

**Een gebruikersgericht ontwerpproces – en nadien evaluatie- en verbeterprocessen – zorgt ervoor dat het aangeboden dienstverleningsproces van nieuwe of bestaande publieke diensten in lijn ligt met de noden en verwachtingen van de gebruikers en gebruiksvriendelijk zijn.** Dat ontwerpproces vertrekt vanuit de hierboven beschreven principes van een gebruikersgericht ontwerp en houdt rekening met de diverse gebruikers, intermediaren en perspectieven van alle betrokkenen.<sup>10</sup> Naast meer gebruikersgerichte publieke diensten zou een gebruikersgericht ontwerpproces ook kunnen leiden tot meer eigenaarschap van gebruikers van de publieke diensten die ze benutten en meer vertrouwen (Europese Commissie, 2017a, p. 37).

Een gebruikersgericht ontwerpproces richt de blik zowel op de individuele interactie en ervaringen van gebruikers met publieke dienstverlening (bv. via één communicatiekanaal) als op de systeemcontext van publieke dienstverlening (i.e., de verschillende communicatiekanalen, de achterliggende processen, systemen en regulerende kaders) (Trischler & Scott, 2016).

Het opzetten van gebruikersgerichte ontwerpproessen sluit aan bij initiatieven zoals *design thinking*. *Design thinking* kan zichten richten op beleid, strategieën, organisaties, processen, producten of diensten (Bason, 2010). Het bestaat uit vijf stappen om publieke diensten te ontwerpen, telkens met feedbackloops (Clarke & Craft, 2019):

---

<sup>10</sup> Dit rapport kijkt naar externe gebruikers van publieke dienstverlening zoals burgers en ondernemingen, maar overheidsmedewerkers zijn eveneens een gebruiker van publieke dienstverlening en een belangrijke stakeholder om gebruikersgerichte en kwaliteitsvolle publieke diensten te ontwikkelen (OESO, 2023c).

- zich inleven in de leefwereld van gebruikers (*empathize*)
- probleemdefinitie (*defining*)
- ideevorming (*ideation*)
- prototypes ontwikkelen (*prototyping*)
- uittesten (*testing*).

*Design thinking* ligt in lijn met de agile ontwikkeling van publieke diensten. Daarbij ontwikkelen publieke dienstverleners een publieke dienst in incrementele stappen, met de focus op zgn. *minimal viable products* (MVP) en *Minimal Marketable Products* (MMP), waarna een continue evaluatie en verbetering volgt (Janssen & van der Voort, 2016). Voordelen van agile werken zijn o.a. een snellere oplevering, een efficiënter ontwerpproces, toegenomen leermomenten met meer feedback en een beter begrip van gebruikersnoden (OESO, 2022b).

**Een gebruikersgericht ontwerpproces heeft verschillende voordelen, maar kent potentieel ook nadelen:**

- Publieke diensten kunnen meer responsief zijn (cf. *supra*, deel 1.1 Begrip). Dit wil zeggen: meer continu rekening houden en zelfs anticiperen op veranderende voorkeuren, verwachtingen en noden van gebruikers (OESO, 2023b). Die kunnen wijzigen onder invloed van private dienstverlening (Buyle, 2021), demografie, of externe schokken zoals de covid-pandemie en de energiecrisis (OESO, 2023c). Het betrekken van gebruikers (en andere stakeholders) draagt bij aan rekenschap (*accountability*) (OESO, 2023d).
- Door rekening te houden met de noden en verwachtingen van de gebruiker draagt een gebruikersgericht ontwerp eveneens bij aan een toegankelijke publieke dienstverlening, bv. door reeds in het ontwerp *biases* te vermijden en ervoor te zorgen dat de toegang laagdrempelig is, het taalgebruik helder is en de publieke dienst zo weinig mogelijk extra kennis noodzaakt (OESO, 2022a). Het betrekken van de gebruiker van in het begin van het ontwerpproces helpt om het gehele probleem of de vraag van de gebruiker ten opzichte van de overheid te begrijpen en niet enkel het probleem ten aanzien van één individuele publieke dienstverlener (OESO, 2022b).
- Het inbouwen van evaluatie- en verbeterprocessen zorgt voor aandacht voor adoptie en non-adoptie. Samen met een *agile* ontwerpproces laten die evaluatie- en verbeterprocessen toe om gericht het aanbod bij te sturen richting verschillende soorten gebruikers.
- Het nadeel van *agile* ontwerpproces is dat ze zich richten op de grootste groepen van gebruikers, wat betekent dat nieuwe publieke diensten niet meteen toegankelijk zijn voor bv. minder digitale vaardige gebruikers. Dit kan evt. opgevangen worden door capaciteit vrij te maken bij bestaande toegankelijke communicatiekanalen (bv. fysieke loketten, telefoon, dienstverleningsnetwerken).
- Het volledig meenemen van gebruikersgerichtheid voor zeer verschillende gebruikersvoorkeuren in het ontwerp en verbeterproces van publieke diensten een negatieve impact kan hebben op de efficiëntie van de publieke dienstverlening (Scholta et al., 2020).
- Vandergraesen, Molenveld, Verhoest en Boon (2018, pp. 22-23) merken op dat een te grote focus op cocreatie of dienstverlening op maat waarden zoals betrouwbaarheid, efficiëntie, gelijkwaardigheid en representativiteit ondermijnt.

**Dit deel beschrijft verder instrumenten en technieken van een gebruikersgericht ontwerpproces.** Het kader hieronder licht enkele daarvan toe.

- *Bij een meer passief ontwerpproces* steunen publieke dienstverleners eerder op onrechtstreekse bronnen zoals surveyonderzoek, klachten en gebruikersfeedback na het doorlopen van een dienstverleningsproces (OESO; 2022a, pp. 19-25; Rodriguez Müller, Lerusse, Steen, & Van de Walle, 2023) zonder de gebruiker zelf een actieve rol in het ontwerp toe te kennen. Die bronnen worden al dan niet door centrale overheidsinstanties, individuele publieke dienstverleners of gespecialiseerde ondernemingen verzameld.
- *Bij een meer actief ontwerpproces* is de gebruiker zelf direct betrokken en/of heeft die mee de regie in handen (i.e., in het geval van cocreatie of *user-driven design*). Dit sluit aan bij een zgn. *Human-Centred Design* (HCD), waarbij de gebruikers, de gebruikerscontext, de systeemcontext en de relaties tussen gebruikers, publieke dienstverleners en dienstverleningsnetwerken centraal staan en de gebruikers actief bij het ontwerp betrokken worden (Bason, & Austin, 2022). Leren (*mutual learning*) is daar eveneens een onderdeel van. Vanuit een gebruikersperspectief dat gebruikers als cocreator van een publieke dienst ziet, zorgt een actief ontwerpproces ook op zichzelf voor de creatie van waarde (Trischler & Scott, 2016; Acar, Boelen, Steen, Steyvers, & Verschuere, 2023). Actieve ontwerpprocessen steunen op diverse instrumenten en technieken zoals o.a. gedragsonderzoek (evt. door zelf *Randomized Control Trials*, RCT's, te organiseren), interviews, focusgroepen, terugkoppeling met (netwerken van) stakeholdergroepen, etnografieën of omgevingsverkenningen.

### Instrumenten en technieken van een gebruikersgericht ontwerpproces

Instrumenten en technieken	Toelichting
<b>Agent-Oriented Modeling</b> (AOM)	AOM gaat verschillende stakeholdergroepen identificeren, de rollen die ze uitoefenen in het dienstverleningsproces en hun noden en verwachtingen in kaart brengen aan de hand van technieken zoals etnografieën, het creëren van persona's, <i>stakeholder mapping</i> en <i>expectation mapping</i> (Sirendi & Taveter, 2016; Taveter & Sterling, 2009).
<b>Persona's</b>	Persona's zijn fictieve gebruikersprofielen van gebruikersgroepen die typische noden en verwachtingen groeperen (Trischler & Scott, 2016). Het voordeel daarvan is dat de diverse noden en verwachtingen gereduceerd kunnen worden tot een beperkt aantal profielen waarmee ontwerpers meer efficiënt mee aan de slag kunnen.
<b>Service blueprinting</b>	Dit is een instrument om de verschillende gebruikers, intermediairen en publieke dienstverleners en andere rollen te visualiseren (Lindgren & Madsen, 2022).
<b>User journey mapping</b>	<i>User journeys</i> zijn een belangrijk instrument van een gebruikersgericht ontwerp (Scholta, Halsbenning, Distel, & Becker, 2020). <i>User journey mapping</i> is afkomstig uit marktonderzoek en kijken naar de interactie van verschillende gebruikers met een specifieke publieke dienst (Følstad & Kvale, 2018). Op die manier maken ze het mogelijk om

knelpunten te identificeren, wat uiteindelijk leidt tot een meer gebruikersgericht en gepersonaliseerd aanbod.

*User journeys* kijken naar de volledige *end-to-end* interactie van een gebruiker met alle verschillende publieke dienstverleners, communicatiekanalen en individuele diensten die die nodig heeft om een bepaald probleem op te lossen. Zeker bij een aanbod van publieke diensten aan de hand van levensgebeurtenissen vormen *user journeys* een belangrijk instrument om die publieke dienstverlening gebruikersgericht te organiseren (OESO, 2023c). Ze dragen namelijk bij aan een beter begrip van de verschillende keuzes die gebruikers maken, hun uitdagingen en verwachtingen, evenals verschillende types gebruikers en de mate van toegankelijkheid voor specifieke groepen (Crosier & Handford, 2012)

#### Observationele technieken

In tegenstelling tot visualisatie en mapping technieken zoals *service blueprinting* en *user journey mapping* zullen observationele technieken de gebruiker of alternatief een communicatiekanaal actief observeren tijdens dienstverleningsprocessen (Bason, 2010; Trischler & Scott, 2016).

#### UX design

(*User Experience design*)

*UX design* onderzoekt de volledige ervaring van gebruikers ten aanzien van fysieke interacties, digitale interfaces en interacties met overheidsmedewerkers (Trischler & Westman Trischler, 2022). Deze ervaringen worden gemeten aan de hand van o.a. cognitieve, emotionele en sociale dimensies (De Keyser, Verleye, Lemon, Keiningham, & Klaus, 2020).

## 1.4 Een kwaliteitsvolle publieke dienstverlening

**Een kwaliteitsvolle publieke dienstverlening betekent dat die publieke dienstverlening effectief en efficiënt gebeurt in functie van de vooropgestelde doelen op een manier die bevredigend (welvaarts- en welzijnsverhogend) is voor de gebruiker (*user satisfaction*)** (OESO, 2019, 2023c, p. 6). Een gebruikersgerichte en toegankelijke publieke dienstverlening zijn daar een onderdeel van, net als andere dienstverleningskenmerken (cf. *supra*, deel 1.1 Begrip). De OESO stelt dat de kwaliteit van publieke dienstverlening ook in relatie staat tot o.a. het gelijkheidsbeginsel. Dit betekent dat publieke dienstverleners bv. hogere kosten kunnen hebben om alle gebruikers een gelijke toegang te verschaffen, wat bv. niet het geval is voor heel wat private dienstverlening. Kwaliteit staat ook in verhouding tot de mate van betrouwbaarheid (*reliability*) van publieke dienstverlening om bepaalde outputs en outcomes consistent te leveren (OESO, 2023b).

### Hoe kan kwaliteit gemeten worden?

**Kwaliteit kan gemeten worden aan de hand van verschillende maatstaven.** Die worden gemeten aan de hand van bv. procesindicatoren (bv. snelheid van een bepaalde publieke dienst, foutenmarge), outputindicatoren (bv. opname ten aanzien van doelgroep), outcome-indicatoren (vereenvoudigde toegang tot publieke diensten) of verwachtingen van gebruikers (SBV, 2019).

Kwaliteitsmaatstaven zijn er zowel intern langs publieke dienstverlenerszijde als extern langs gebruikerszijde (zie ook Europese Commissie, 2017a, p. 152).

- *Interne maatstaven van kwaliteit zijn o.a.:*
  - Efficiëntie van o.m. publieke diensten, publieke dienstverleners of de overheid, van de beschikbare informatie en de onderliggende systemen en processen.
  - Effectiviteit ten aanzien van de doelstelling of doelgroep.
  - Gelijke toegang (fysiek en online) en gelijke behandeling, onpartijdigheid en afwezigheid van willekeur en corruptie (SBV, 2019).
  - De zgn. *ease of use* (gebruiksgemak) voor overheidsmedewerkers. Die kijkt o.a. naar het verlagen van administratieve lasten voor publieke dienstverleners, de gebruikersgerichtheid van toepassingen van de eigen instantie of van externe instanties (bv. in Vlaanderen het gebruik van OraFin van het Departement Financiën en Begroting in verband met de boekhouding) of de aansluiting met andere processen en digitale bouwblokken.
- *Externe maatstaven van kwaliteit gaan o.m. over:*
  - Adoptie (gebruik en effectief gebruik) en non-adoptie van publieke diensten.
  - Tevredenheid van (*user satisfaction*) en ervaringen van de interactie met dienstverlening door (*user experience*) gebruikers door diverse groepen van eindgebruikers en intermediaire gebruikers als mandaatbeheerders.

Tevredenheid en ervaringen zijn echter niet eenvoudig te meten (zie ook Howard, 2010 over de kwaliteit van tevredenheidsmetingen). Tevredenheid en ervaringen van gebruikers kunnen immers op diverse objectieve en subjectieve aspecten van een doorlopen dienstverlening slaan (cf. *supra*, deel 1.1 Begrip) (OESO, 2022c, 2023c), waaronder de toegang tot publieke diensten of de interactie tussen individuele ambtenaren die een publieke dienst leveren en gebruikers (de Boer, 2020). De verwachtingen van gebruikers beïnvloeden metingen van tevredenheid en ervaringen (zie o.a. Bellé, Belardinelli, Cucciniello, & Nasi, 2023; Kim & Lee, 2023; Grimmelikhuijsen & Porumbescu, 2017 voor onderzoek naar het *expectancy-disconfirmation model*).

De OESO kijkt in verband met de gebruikersinteractie o.a. naar nut (*utility*), gebruiksgemak (*ease of use*) en efficiëntie (OESO, 2023b). Tevredenheid kan ook gemeten worden aan de hand van zgn. *voice* en *exit* van gebruikers (Van de Walle, 2017).

De OESO merkt ook op dat enkel naar inschattingen van gebruikerstevredenheid kijken als een zgn. *proxy* voor publieke dienstverlening die voldoet aan de noden en verwachtingen van de gebruikers foute incentives kan geven (OESO, 2022a). Zo kunnen goede scores van gebruikerstevredenheid bv. innovatie in publieke dienstverlening ontmoedigen.

## Wat zijn mechanismen om de kwaliteit verbeteren?

**Verschillende mechanismen, instrumenten of tools kunnen de kwaliteit van publieke dienstverlening helpen garanderen of te verbeteren.** Zij kunnen zich richten op het vlak van:

- *Aansturing.* Daartoe horen:
  - Kwaliteitsstandaarden voor de ontwikkeling, uitbreiding, levering en de herziening van publieke dienstverlening (OESO, 2022b), uitgezet in regelgeving en/of een dienstverleningscharter (zie ook Europese Commissie, 2017a, p. 130, 151). Die kunnen o.a. doelstellingen en mechanismes bevatten in verband met de gemiddelde tijdsinspanningen voor gebruikers, administratieve lasten, nodige offline en online interacties (OESO & Europese Commissie, 2017).
  - Accreditatiemechanismes (Lee & Kim, 2023).
  - Processen voor monitoring en evaluatie (incl. criteria voor een tijdige evaluatie).
  - Processen voor het meten van gebruikerstevredenheid en gebruikersnoden en -verwachtingen.
  - Processen voor de afstemming over elkaar tegensprekende kwaliteitsmaatstaven. Die kunnen verschillende resultaten opleveren als de blik van publieke dienstverleners en gebruikers op bepaalde aspecten van kwaliteit uiteenlopen (Berman, 2005).
  - De OESO schuift zgn. *spending controls* naar voren als een instrument om de efficiëntie en effectiviteit te bevorderen (OESO, 2022b). Zo'n *spending controls* houden in dat een publieke dienst vanaf een bepaald budget extra gecontroleerd worden (door het centrale niveau), o.a. op het vlak van hergebruik van bestaande bouwblokken.
- *Ondersteuning* aan gebruikers en publieke dienstverleners (zie ook OESO & Europese Commissie, 2017), bv.:
  - Richtlijnen en hulpmiddelen voor publieke dienstverleners om de publieke dienstverlening te verbeteren.
  - Het delen van goede praktijken op het vlak van publieke dienstverlening, (re)design, gebruikersbetrokkenheid, enz.
  - Het aanbieden van opleidingen, o.a. voor front office medewerkers of in verband met service design.
- *Het verhogen van gebruikersinteractie* om snel, gericht en gepast op (veranderende) gebruikersnoden en -verwachtingen in te spelen.
  - De OESO schuift feedbackloops naar voren, met ex ante het betrekken van groepen van gebruikers in het ontwerp (OESO, 2022a) en ex post instrumenten zoals het afnemen van surveys, het opvolgen van klachten en feedback en het gebruik van administratieve data en performantiedata om de kwaliteit van publieke dienstverlening te verhogen en het ontwerp te verbeteren (OESO, 2023b).
  - Publieke diensten voorzien van mogelijkheden voor onmiddellijke en automatische feedback is een andere mogelijkheid om via gebruikersinteractie de kwaliteit te verbeteren. Een bouwsteen zoals een terugmeldfaciliteit maakt het bv. mogelijk om publieke dienstverleners of gegevensbronnen mee te delen dat bepaalde data mogelijk foutief of niet correct zijn.

- De Europese Commissie schuift daarbovenop nog instrumenten zoals surveys, gebruikerspanels, policy labs en zgn. *mystery shoppers* voor publieke diensten naar voren (Europese Commissie, 2017a, p. 131).
- *Transparantie* gebruiken als een mechanisme voor kwaliteitsverhoging, bv. door het vrijgeven van performantiedata en gebruikersonderzoek (OESO, 2023b) of van benchmarks van de kostprijs van publieke diensten in verhouding tot publieke uitgaven (OESO & Europese Commissie, 2017). Een ander instrument voor transparantie zijn zgn. dashboards die de performantie van publieke dienstverlening inzichtelijk maken (Europese Commissie, 2017a). De Franse overheid heeft bv. outputindicatoren geformuleerd in de *baromètre des résultats de l'action publique*, die de voortgang van de 60 Franse beleidsprioriteiten meet. Daaronder horen ook outputindicatoren over publieke dienstverlening met betrekking tot o.a. digitale toegang en digitale inclusie (Franse overheid, 2023).

## 1.5 Visie, strategie, aansturing en financiering

### Een visie op publieke dienstverlening en een strategie daarnaartoe

**Een duidelijk visie en strategie zijn nodig om de vraag naar en het aanbod van publieke dienstverlening aan elkaar te koppelen.** Die visie en strategie moeten o.a.:

- de veelheid aan publieke diensten en publieke dienstverleners met elkaar aligneren;
- in een coherent geheel ten aanzien van en afgestemd op de (veranderende) noden en verwachtingen van gebruikers;
- en met een consistente publieke dienstverlening over publieke dienstverleners heen;
- gericht op toegankelijkheid, gebruikersgerichtheid en kwaliteit.

De OESO (2023c) heeft een mogelijk raamwerk voor zo'n visie en strategie ontwikkeld (zie tabel hieronder). Dat kader omvat verschillende dienstverleningskenmerken en aspecten van een toegankelijke, gebruikersgerichte en kwaliteitsvolle publieke dienstverlening die hierboven reeds aan bod kwamen. Die strategische visie bestaat uit vijf componenten, opgesteld vanuit een dienstverleningslogica. Zij worden hieronder toegelicht, samen met randvoorwaarden.

1. Algemeen beleidskader
2. Ontwerp en ontwikkeling
3. Back office
4. Front office
5. Aandacht voor meten en verbeteren.



## Raamwerk van de OESO voor een visie op en strategie voor publieke dienstverlening

1/ Algemeen beleidskader	2/ Ontwerp en ontwikkeling	3/ Back office	4/ Front office	5/ Meten en verbeteren
<b>Waarden en rechten</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Belang van waarde publieke dienstverlening voor leidende ambtenaren en beleidsvoerders</li> <li>• Dienstverleningsstandaarden en -charters.</li> <li>• Mechanismes voor beroepen en klachten</li> </ul>	<b>Ontwerpmethodes</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Iteratief, agile</li> <li>• Levensgebeurtenissen</li> <li>• <i>User journeys</i></li> <li>• <i>Human-centred design</i></li> <li>• Multidisciplinaire teams voor service design en dienstverlening</li> </ul>	<b>Data en infrastructuur</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Integratie, authentieke gegevensbronnen</li> <li>• Interoperabiliteit</li> <li>• Eenmalige opvraging van gegevens</li> <li>• Betrekken expertise overheidsmedewerkers in het ontwerp</li> </ul>	<b>Toegankelijkheid</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Omni-channel</i> aanpak</li> <li>• <i>One-stop shops</i></li> <li>• Dienstencatalogi</li> <li>• Helder taalgebruik en instructies</li> </ul>	<b>Metten van prestaties</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Framework</li> <li>• Meten van toegankelijkheid, responsiviteit, kwaliteit</li> <li>• Kwaliteitsvolle vergaring van gebruikerstevredenheid</li> <li>• Rapportage leidt tot publiek debat</li> </ul>
<b>Visie en ondersteuning</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Whole of government</i>-strategie</li> <li>• Duidelijke doelstellingen</li> <li>• (Institutionele) verdeling van rollen en verantwoordelijkheden</li> <li>• Monitoring en evaluatie</li> <li>• Ondersteuning</li> <li>• Vaardigheden voor service design</li> <li>• Aansluiting ander beleid</li> </ul>	<b>Inclusie</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Consultatie met stakeholders</li> <li>• Aandacht voor specifieke doelgroepen</li> </ul> <b>Lastenverlaging</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Blik op lastenverlaging als onderdeel van service design</li> <li>• Verlagen van excessieve lasten</li> </ul>	<b>Digitale identiteit en privacy</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Beleid rond Informatieveiligheid, cybersecurity, privacy en de verwerking van persoonsgegevens</li> <li>• Diensten in verband met digitale identiteit</li> </ul>	<b>Responsiviteit</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Anticiperen van gebruikersnoden</li> <li>• Tijdige dienstverlening</li> </ul> <b>Kwaliteit</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Front office medewerkers</li> <li>• Kwaliteit intermediairen</li> <li>• Integriteit publieke diensten en medewerkers</li> </ul>	<b>Verbetering</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mechanismes voor kwaliteitsgarantie en certificatie</li> <li>• Mechanismes voor opname van resultaten onderzoek tevredenheid in het ontwerp en de levering</li> <li>• Publieke beschikbaarheid van prestatiedata en onderzoek gebruikers tevredenheid</li> </ul>

Bron: OESO (2023c).

**1/ Algemeen beleidskader.** Deze component omvat het algemene dienstverleningskader en valt uiteen in twee delen: (a) waarden en rechten en (b) visie en ondersteuning. De focus moet daarbij volgens de OESO liggen op de gebruiker in plaats van de publieke dienstverlener of de overheid (OESO, 2023c).

Het deel waarden en rechten vertrekt van het belang van publieke dienstverlening als een overheidstaak en om publieke waarde te creëren. Instrumenten om die waarden en rechten te

captureren zijn regelgevende kaders, dienstverleningscharters en -standaarden, kaders voor personeelsbeleid (zie ook OESO, 2022a), en mechanismes voor beroepen en klachten van gebruikers ten aanzien van publieke dienstverleners.

#### **Randvoorwaarde: politiek leiderschap**

De OESO (2022c, pp. 36-37) identificeert politiek leiderschap als een fundamentele randvoorwaarde voor een gebruikersgerichte publieke dienstverlening. Het gaat dan niet alleen over het opstellen van een geïntegreerd beleid, horizontale doelstellingen, monitoring, evaluatie en financiering maar ook over een engagement (commitment) om silo's en verkokerde regelgeving aan te pakken en publieke dienstverleners aan te zetten om samen te werken. Politiek leiderschap slaat ook op het overtuigen van andere politieke actoren van het belang van een gezamenlijke aanpak rond publieke dienstverlening (OESO, 2022a).

Het deel visie en ondersteuning slaat op aspecten van strategisch management, zoals het uitwerken van een strategie om de visie op toegankelijke, gebruikersgerichte en kwaliteitsvolle publieke dienstverlening te implementeren en de nodige aanpassingen te doen op het vlak van governance zoals sturing, financiering en de verdeling van rollen en verantwoordelijken (Desmidt & Voets, 2018) (cf. *infra*).

De OESO (2023c) stipt specifiek een zgn. *whole-of-government approach* aan als overkoepelend strategisch kader voor de organisatie van publieke dienstverlening. *Whole-of-government* (en *joined-up government*) strategieën focussen op coördinatie en integratie van beleid en samenwerking tussen instanties vanuit gezamenlijke doelen (Christensen & Laegreid, 2007). De achterliggende motivatie is dat verkokering van dienstverlening en fragmentatie van beleid geen voldoende antwoord kunnen bieden op zgn. *wicked issues*. Dat zijn beleidsproblemen met een hoge mate van onzekerheid die de verdeling van bevoegdheden binnen en tussen overheidsniveaus overschrijden (Peters, 2017). Voorbeelden zijn o.a. de klimaatopwarming, de energietransitie, pandemieën en de digitalisering. Ook (publieke) dienstverlening kan in zekere mate als *wicked issue* aanzien worden. Er zijn veel betrokken actoren (binnen en tussen de verschillende overheidsniveau en buiten de overheid) en een mate van onzekerheid over de vele en veranderende noden en verwachtingen van de gebruiker.

De digitalisering van de overheid, het delen van data en een meer holistische blik op de gebruiker en geïntegreerde publieke dienstverlening komen vaak terug als gedeelde doelstelling van een *whole-of-government approach* (Aoki, Tay, & Rawat, 2023).

Christensen en Laegreid (2007, p. 406) benadrukken dat de doelstelling om als een *whole-of-government* te functioneren een bredere sturing vergt dan horizontale doelstellingen, programma's en budgetten: wat bijkomend nodig is, zijn verantwoordingsmechanismen, gepaste organisatiestructuren, een overheidscultuur gericht op overheidsbrede en transversale doelstellingen en aandacht van beleidsmakers voor die doelstellingen (cf. *infra*) (zie ook Hammerschmid, Palaric, Rackwitz, & Wegrich, 2024).

Een strategie voor publieke dienstverlening moet ook de aansluiting maken met andere beleidsthema's en strategieën (OESO & Europese Commissie, 2017). Publieke dienstverlening raakt immers aan diverse andere aspecten van de overheidswerking. Het gaat dan o.a. over:

- de datastrategie (zie ook SERV, 2022a, 2023e)
- de AI-strategie
- de digitale strategie
- de agenda voor betere regelgeving en administratieve vereenvoudiging (zie ook Halling & Baekgaard, 2023)
- het beleid rond cybersecurity, informatieveiligheid en de verwerking van (persoons)gegevens
- het beleid rond publieke aankopen en rol van de private sector voor het ontwikkelen en leveren van ICT-infrastructuur (Informatie- en communicatietechnologie)
- het evaluatiebeleid (zie ook SERV, 2022).

Daarnaast is er ook afstemming nodig tussen het algemeen dienstverleningskader en de integrale aanpakken richting specifieke doelgroepen (bv. personen met een beperking, jeugdhulp, werklozen en inactieven) (OESO, 2023d).

### **Randvoorwaarde: digitale geletterdheid en vaardigheden binnen de overheid**

De OESO (2023c) wijst specifiek op de nood aan nieuwe vaardigheden binnen de overheid (zie ook OESO, 2024c). Het gaat dan o.a. over vaardigheden op het vlak van service design, maar eveneens over de omgang met nieuwe technologieën en gebruikersinteractie in de front office. Diverse flankerende maatregelen zoals opleidingen, trainingen en handleidingen zijn nodig om die vaardigheden op te bouwen en te onderhouden (OESO, 2023d).

De OESO (2021) stipt vijf vaardigheden aan voor alle overheidsmedewerkers (incl. het ambtelijk leiderschap):

- Het herkennen van het potentieel van digitale transformatie.
- Het begrijpen van de noden en verwachtingen van de gebruiker.
- Samenwerking te kunnen opzetten voor publieke dienstverlening die iteratief wordt (door)ontwikkeld.
- Op een vertrouwensvolle manier met data en technologie kunnen omgaan.
- Datagedreven kunnen werken.

Samenwerking in multidisciplinaire en organisatie-overstijgende teams kan bijdragen aan de focus op publieke dienstverlening (OESO, 2022b). Het gaat dan over samenwerking tussen beleidsmedewerkers die aan beleidsontwikkeling doen, designers, front office medewerkers, dossierbehandelaars, enz. Nieuwe samenwerkingsmodellen, zoals het flexibel inzetten van bepaalde gespecialiseerde profielen (designers, ontwikkelaars), kunnen helpen om publieke diensten sneller te ontwikkelen in lijn met de gestelde prioriteiten. Een voorbeeld zijn de Franse *Brigades d'intervention numérique* (Franse overheid, 2022).

### **Randvoorwaarde: cultuur**

De OESO (2022a, 2022b, 2023c) wijst op de nood aan een culturele shift van publieke dienstverlening richting toegankelijkheid en gebruikersgerichtheid vanuit een overheidsbrede optiek (*whole-of-government*). Die shift moet o.a. samenwerking bevorderen en publieke diensten concipiëren vanuit de noden van de gebruiker. De OESO (2022a, 2022b) vermeldt o.a.:

- Politiek en ambtelijk leiderschap met voldoende mandaat.

- Regelgevende kaders die samenwerking rond publieke dienstverlening mogelijk maken.
- Het gebruik van monitoringsinstrumenten die op de interactie van de gebruiker met de gehele dienstverlening focussen, en niet enkel de interactie van de gebruiker met een individuele publieke dienstverlener.
- Het onderzoeken van de impact van een meer toegankelijke en gebruikersgerichte publieke dienstverlening op de interne processen, structuur, cultuur en relaties met stakeholdergroepen.
- Een focus op de nodige vaardigheden en kennis van overheidsmedewerkers (gaande van individuele front office medewerkers, dossierbehandelaars, designers, enz.). Ook ambtelijk leiderschap moet over voldoende vaardigheden en kennis beschikken om de impact van een toegankelijke, gebruikersgerichte en kwaliteitsvolle publieke dienstverlening in te schatten en er rekening mee te houden.
- Aandacht hebben voor externe stakeholders om het belang van toegankelijkheid en gebruikersgerichtheid scherp te stellen bij strategische discussies en beslissingen.

**2/ Ontwerp en ontwikkeling.** Het ontwerp van publieke diensten moet gericht zijn op de gebruikers in de plaats van de publieke dienstverleners en hun dienstverleningsaanbod of IT-organisatie (cf. *supra*, deel 1.3 Een gebruikersgerichte publieke dienstverlening). De OESO wijst er specifiek op dat service design een holistische blik moet hanteren, over publieke dienstverleners en bestuursniveaus heen, wil die werkelijk gebruikersgericht zijn (OESO, 2023c).

De OESO (2022a) identificeert heel wat flankerende maatregelen die bijdragen aan een gebruikersgericht ontwerp. Daartoe horen: het organiseren van opleidingen in verband met service design of bv. helder schrijven van overheidsinformatie, het voeren van onderzoek, het delen van documentatie en service design instrumenten, het delen van goede praktijken en het aanbieden van (budgetten voor) externe begeleiding. Clarke en Craft (2019) wijzen ook op het belang van innovatielabs, *designhubs* en *digital transformation offices* voor het begeleiden en ondersteunen van publieke dienstverleners.

**3/ Back office.** De back office moet zorgen voor een naadloze interactie tussen publieke dienstverleners, hun processen, systemen en data. Dat vergt een digitale publieke infrastructuur (OESO, 2023b, p. 6) met aandacht voor enterprise architectuur, gezamenlijke gegevensdelingsplatformen, authentieke gegevensbronnen (zgn. *base registraties*), dienstencatalogi (zgn. *service catalogues*), bouwblokken van ondersteunende diensten zoals notificaties, berichten en ondertekenen en het delen van ICT-infrastructuur. De OESO (2023d) wijst specifiek op de nood aan publieke infrastructuren voor een geïntegreerde case management (incl. data-uitwisseling, doorverwijzingen en beheer van dossiers), wat een integrale aanpak faciliteert.

Publieke dienstverlening steunt daarnaast op (de uitwisseling van) diverse administratieve data en beleidsdata. Administratieve data is nodig om bv. gebruikers te identificeren, om het eenmaligheidsbeginsel mogelijk te maken en op basis daarvan een proactieve en gepersonaliseerde dienstverlening op te zetten (zie o.a. Scholta et al., 2019). Beleidsdata (statistische data, survey-data, monitoringdata, enz.) informeert het beleid over noden en voorkeuren van de gebruikers, zodat de publieke dienstverlening daarop kan enten. Daarbij is er ook een belangrijke interactie tussen onderzoeksdata die relevante beleidsdata oplevert (zie SERV & VLIR, 2021).

#### **Randvoorwaarde: interoperabiliteit**

Interoperabiliteit is een kritische randvoorwaarde voor publieke dienstverlening. Interoperabiliteit slaat op het vermogen van twee of meer IT-systemen, toepassingen, actoren of regelgeving om samen te werken (SERV, 2023c). Interoperabiliteit faciliteert vlottere data-uitwisselingen en maakt een proactieve

publieke dienstverlening mogelijk. Zo steunt de automatische toekenning van rechten op de interoperabiliteit tussen de gegevensbronnen, processen en regelgeving van heel wat instanties. Interoperabiliteit noodzaakt actie op juridisch, organisatorisch, semantisch, technisch en cultureel vlak.

De OESO (2023c) richt zich ook op het belang van cybersecurity, informatieveiligheid en de verwerking van (persoons)gegevens en maakt in dat verband ook de link tussen die thema's en vertrouwen van gebruikers in de overheid (als dienstenleverancier). Een belangrijk aspect slaat op het voorzien van vertrouwensvolle diensten rond digitale identiteit (o.a. eID's, digitale portefeuilles, authenticatie, identificatie, autorisatie, mandaten) (OESO, 2023b).

### **Randvoorwaarde: ethisch omgaan met nieuwe technologieën**

Technologieën zoals AI, *data mining*, RPA, *Internet of Things* (IoT) en sensortechnologie en *cloud* en *edge computing* geven opportuniteiten voor een meer toegankelijke, gebruikersgerichte en kwaliteitsvolle publieke dienstverlening (Kankanhalli, Charalabidis, & Mellouli, 2019; Lindgren et al., 2021; zie ook SERV, 2021a). Die slaan op zowat alle aspecten van publieke dienstverlening. Ze bieden potentieel voor een meer proactieve en gepersonaliseerde dienstverlening (Juell-Skielse et al., 2022), het nemen van (semi)automatische beslissingen, het voorspellen van gebruikersnoden en het interageren met gebruikers tijdens een dienstverleningsproces (bv. chatbots) (zie o.a. Straub, Morgan, Bright, & Margetts, 2023).

Tegelijkertijd brengen ze uitdagingen en risico's met zich mee, wat instrumenten noodzaakt zoals regelgevende kaders, ethische kaders, onderzoek en beleid rond de aanvaarding van nieuwe technologieën door gebruiker en nieuwe technische, organisatorische en juridische expertise vergt binnen de overheid en publieke dienstverleners (Horvath, James, Banducci, & Beduchi, 2023; van Noordt & Tangi, 2023). Hierboven kwamen reeds elementen aan bod zoals transparantie en de impact op het vertrouwen in de publieke dienstverlening en in de overheid, toegankelijkheid, discriminatie, surveillance of toegenomen werkstress van overheidsmedewerkers (cf. *supra*, deel 1.3 Een gebruikersgerichte publieke dienstverlening) (zie ook Grimmelikhuijsen, 2023; Kleizen, Van Dooren, Verhoest, & Tan, 2023; Valle-Cruz, & García-Contreras, 2023).

De Toeslagenaffaire in Nederland in 2021 maakt de risico's zeer concreet (EPRS, 2022). Dit is een case waarbij de afdeling Toeslagen van de Belastingdienst gebruik maakte van een risicoclassificatiemodel om automatisch risicovolle aanvragen te selecteren, waarna die handmatig beoordeeld werden door een overheidsmedewerker. De overheidsmedewerker kon niet zien op basis van welke indicatoren het model risicovolle aanvragers naar voren schoof. Daarnaast werd ook voor fraudedetectie een systeem van geautomatiseerde beslissingen gebruikt, maar dat systeem werkte o.a. aan de hand van achterhaalde data en opereerde binnen een administratief proces met weinig tot geen feedbackloops. Dat leidde ertoe dat duizenden ouders onterecht werden beschuldigd van fraude en confronteert werden met de terugvordering van toeslagen, hoge schulden en zelfs gedwongen tot huisverkoop om die schulden terug te betalen.

De nationaliteit van de aanvragers werd daarenboven door medewerkers van de afdeling Toeslagen gebruikt naar aanleiding van een fraudesignaal van het systeem. De nationaliteit van de aanvragers was daardoor een extra factor om te bepalen of extra toezicht nodig was en om via zoekopdrachten aanvullende informatie op te vragen. Daardoor waren er verschillende toezichtregimes: van aanvragers met enkel de Nederlandse nationaliteit en aanvragers met een andere of dubbele nationaliteit. De Autoriteit Persoonsgegevens gaf de Belastingdienst uiteindelijk een boete van €2,75 mln. euro voor het onwettig

verwerken van persoonsgegevens in verband met de (dubbele) nationaliteit van de aanvragers (Autoriteit Persoonsgegevens, 2021). Het parlement nam de Wet hersteloperatie toeslagen aan om gedupeerden te compenseren (Nederlands parlement, 2023).

**4/ Front office.** De OESO (2023c) legt de nadruk op drie aspecten van dienstverlening in de front office: toegankelijkheid, responsiviteit en kwaliteit (cf. *supra*, delen 1.2, 1.3 en 1.4). De OESO duidt specifiek het belang van een *omni-channel* aanpak en de keuzevrijheid van de gebruiker om afhankelijk van verschillende voorkeuren andere communicatiekanalen te kunnen gebruiken.

Vandergraesen et al. (2018) wijzen op het installeren van gezamenlijke fysieke dienstverleningscentra op lokaal niveau als een mogelijk communicatiekanaal. Die dienstverleningscentra zorgen naast een verbeterde toegankelijkheid door middel van nabijheid mogelijk ook voor een meer wendbare publieke dienstverlening ten aanzien van (nieuwe) gebruikersnoden en -voorkeuren. Daar is namelijk een nauwere interactie mogelijk tussen administratie en de samenleving. De auteurs merken in de context van de Zweedse lokale fysieke contactcentra wel op dat zulke herverdeling van bevoegdheden op het vlak van front office wel samen moeten gaan met flexibiliteit, de nodige vrijheidsgraden en het aanpakken van de interne verkokering.

#### **Randvoorwaarde: Aanpakken van de digitale kloven in de samenleving**

Een focus op publieke dienstverlening in een samenleving die digitaliseert vergt ook meer aandacht voor de digitale kloven bij de gebruikers zelf. Zij dreigen immers achterop te raken en belangrijke publieke dienstverlening mis te lopen als de overheid meer wil inzetten op online publieke dienstverlening en een vergrote zelfredzaamheid. Het gaat dan over werken aan de verschillende kloven die hierboven (cf. *supra*, deel 1.2 Een toegankelijke publieke dienstverlening) aan bod kwamen, met name: de motivatie- en attitudekloof, de materiële toegangskloof, de digitale vaardighedenkloof en de gebruikskloof. Een andere manier om met de digitale kloven rekening te houden, is een meer proactieve publieke dienstverlening (SERV, 2019).

**5/ Meten en verbeteren.** Het laatste element slaat op het meten van de performantie van publieke dienstverlening en zorgen voor continue verbetering (OESO, 2023c). Instrumenten voor het meten en verbeteren kwamen hierboven reeds aan bod (cf. *supra*, deel 1.4 Een kwaliteitsvolle publieke dienstverlening). Zij bestaan uit (OESO, 2022a):

- objectieve parameters zoals performance indicatoren gericht op de continue publieke dienstverlening (bv. tijdigheid);
- de prioriteiten gesteld in de visie (bv. ontwikkeling van nieuwe gezamenlijke bouwblokken);
- meer subjectieve meetstaven van gebruikerstevredenheid.

Het meten en verbeteren van publieke dienstverlening sluit aan met het beleid rond ex ante en ex post beleidsevaluaties (OESO, 2023d).

## Aansturing

**Aansturing is belangrijk om gezamenlijke beleidsdoelstellingen te halen.** De aansturing van de publieke dienstverlening past in wat Vandergraesen et al. (2018) in hun onderzoek naar een wendbare overheid *collective commitment* noemen: de overheid moet overheidsbrede en transversale doelstellingen kunnen bereiken.

**Aansturing bestaat uit het geheel van instrumenten die beleidsmakers (politiek) en/of instanties ter beschikking hebben om naar die gezamenlijke beleidsdoelstellingen toe te werken.** Het gaat dan zowel om specialisatie, met name de verdeling van rollen en verantwoordelijkheden over instanties en tussen instanties (cf. *supra*), als de coördinatie over verschillende instanties heen.

Publieke dienstverlening heeft nood aan een heldere verdeling van rollen en verantwoordelijkheden binnen en tussen publieke dienstverleners op verschillende bestuursniveaus (zie o.a. Wouters et al., 2021, cf. *supra*, deel 1.3 Een gebruikersgerichte publieke dienstverlening). Ook de SIGMA-principes stippen het belang van een goede institutionele setup aan, waaronder de verdeling van politieke en ambtelijke verantwoordelijkheden voor het aansturen van publieke dienstverlening (OESO & Europese Commissie, 2017).

Die verdeling moet de samenwerking tussen publieke dienstverleners bevorderen (OESO, 2022a) en voor voldoende sturing zorgen richting de gezamenlijke strategie. Volgens Klievink (2011) zou die herverdeling mee moeten helpen om een culturele shift naar een gebruikersgerichte en toegankelijke publieke dienstverlening te bestendigen. Dit sluit aan bij de geobserveerde evolutie naar een *Digital Era Governance* (DEG) (Dunleavy et al., 2005), waarbij bevoegdheden rond digitalisering gecentraliseerd werden, bv. in zgn. *digital government units* (Clarke, 2020) en er meer aandacht kwam voor een holistische benadering van dienstverlening ten aanzien van gebruikersgroepen.

Mogelijke acties gaan over o.a. (Aoki, Tay, & Rawat, 2023; OESO & Europese Commissie, 2017):

- Het oprichten van centrale instanties, al dan niet met sturingscapaciteit.
- Het toekennen van de rol van netwerkleider (*network entrepreneur*) aan instanties om netwerken van dienstverleners richting gezamenlijke doelstellingen te laten bewegen.
- Het toewijzen van de verantwoordelijkheid aan één of meerdere instanties om de dienstverleningskwaliteit te monitoren en evalueren, zowel op het vlak van performance indicatoren als gebruikerstevredenheid (OESO, 2022a).
- Het herverdelen van taken tussen publieke dienstverleners, bv. op het vlak van de ontwikkeling van digitale bouwblokken via zgn. *digital government units* (Clarke, 2020), de ontwikkeling van geïntegreerde processen via zgn. *common process units* of de levering van publieke diensten via de oprichting van zgn. *shared service centers* (Vandergraesen et al., 2018).

Coördinatie bestaat uit diverse instrumenten die meer hiërarchisch, marktgericht of netwerkgericht van aard zijn (Bouckaert, Peters, & Verhoest, 2010; Wouters, 2022, pp. 61-66). In de praktijk zal aansturing via coördinatie steeds uit verschillende instrumenten bestaan, vaak met variatie over de tijd. De tabel hieronder geeft een overzicht van enkele instrumenten voor aansturing op

het politieke niveau (richting administratie en stakeholders) en op het ambtelijke niveau (incl. richting lokale besturen).

### Instrumenten voor sturing via coördinatie

Niveau van aansturing	Instrumenten
<b>Politiek</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Visie en dienstverleningscharter.</li> <li>• Dienstverleningsstrategie (incl. prioriteiten en timing).</li> <li>• Schuiven met rollen en verantwoordelijkheden (cf. <i>supra</i>).</li> <li>• Financiering (cf. <i>infra</i>), waaronder input-georiënteerde financiering of resultaatgeoriënteerde financiering die stuurt op output via incentives.</li> <li>• Regelgeving, waaronder verplichtingen ten aanzien van gebruikersgroepen.</li> </ul>
<b>Administratie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Centrale gezamenlijke coördinatiestructuren die o.a. instaan voor het ontwikkelen van een gezamenlijke visie, doelstellingen, en monitoring en evaluatie.</li> <li>• Verantwoordingsprocessen, evaluatiemechanismen en incentives in het kader van de strategie, bv. via indicatoren, dienstverleningsevaluaties en prestatiedialogen met gebruikers (Vandergraesen et al., 2018) of via benchmarking van publieke diensten of instanties (Europese Commissie, 2017a, p. 110; van Os, 2011).</li> <li>• Architectuurstandaarden en datastandaarden (zie ook OESO, 2022b).</li> <li>• Verantwoordingsmechanismen zoals uitgavencontroles voor instanties voor uitgaven aan bv. digitale technologieën of data die boven een bepaalde limiet komen (zie OESO, 2022b).</li> <li>• Kaders voor: <ul style="list-style-type: none"> <li>• ex ante of ex post evaluaties van publieke dienstverlening, bv. ex ante interoperabiliteits- of digitaliseringstoetsen (SERV, 2023c)</li> <li>• het betrekken van stakeholders en doelgroepen voor service design en gebruikersfeedback (OESO, 2023b).</li> <li>• aanbesteding van ICT.</li> <li>• samenwerkingsovereenkomsten tussen instanties.</li> </ul> </li> <li>• Flankerende maatregelen (ondersteuning, vorming) zoals: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ondersteuning door <i>digital government units</i> (Clarke, 2020).</li> <li>• Ondersteuning in verband met aanbestedingen, waaronder service design of agile aanbestedingsprocedures (zie SERV, 2023c, p. 117 voor het voorbeeld van het Amerikaanse 18F).</li> <li>• Toolkits voor service design (OESO, 2022b), waaronder het betrekken van gebruikers en richtlijnen voor helder taalgebruik.</li> <li>• Methodologieën voor samenwerkingstrajecten (mapping, protocollen, samenwerkingsovereenkomsten, enz.).</li> <li>• Methodologieën voor business cases met behoeften- en landschapsanalysen, <i>user journey</i> trajecten, incl. ondersteuning voor bv. beoordeling, opleidingen (zie bv. OESO, 2022b, voor de Nieuw Zeelandse Better <i>Business Cases Methodology</i>)</li> <li>• Beleids- en dienstverleningsnetwerken voor het delen van praktijken.</li> <li>• Opleidingsaanbod (bv. over samenwerking, service design).</li> <li>• Innovatielabo's (Vandergraesen et al., 2018).</li> </ul> </li> </ul>



**Sturing vergt een evenwichtsoefening tussen specialisatie en coördinatie.** Langs de ene kant draagt specialisatie bij aan maatwerk en responsiviteit om op lokale of nieuwe problematieken, vragen en verwachtingen in te spelen. Langs de andere kant is coördinatie nodig voor het verzekeren van een kwaliteitsvolle levering van essentiële publieke diensten. Vandergraesen et al. (2018) merken op dat een te grote nadruk op specialisatie het risico inhoudt op te weinig informatiedeling richting beleidsmakers, terwijl te veel coördinatie kan leiden tot te gedetailleerde instructies, wat een rem zet op flexibiliteit.

## Financiering

**Een adequate financiering is een belangrijke randvoorwaarde van publieke dienstverlening.** Financiering moet zorgen voor het ontwikkelen en leveren van de nodige digitale en fysieke publieke infrastructures voor publieke dienstverlening, het ontwikkelen van vaardigheden en het kunnen inzetten van overheidsmedewerkers. Dat noodzaakt recurrente financiële middelen en blijvende investeringen om nieuwe technologieën te implementeren, om te gaan met nieuwe gebruikersvragen of het garanderen van de (informatie)veiligheid.

Een meer gezamenlijke financiering richt zich – naast verticale financiering van individuele instanties – op:

- *het delen en drukken van kosten door schaalvoordelen* (Klievink et al., 2016). Dat zorgt er bv. voor dat ook kleinere instanties digitale diensten kunnen aanbieden waarvoor ze zelf niet het ontwikkelings- of exploitatiebudget hebben (OESO, 2022c). Andere schaalvoordelen zijn er op het vlak van de gezamenlijke aanbesteding van ICT's (Janssen, Kamal, Weerakkody, Joha, 2012) of zaken als service design of een infrastructuur voor gebruikersonderzoek en -tevredenheid. Gezamenlijke bouwblokken kunnen dan de zgn. *total cost of ownership* voor de overheid voor het leveren van bepaalde delen van publieke diensten verminderen en de ICT-kosten drukken (bv. door gezamenlijke *cloudhosting* te ontwikkelen of aan te besteden).
- *het verhogen van de maturiteit van instanties*, bv. via impulsfinanciering. Daardoor vergroot de capaciteit van de overheid om tot gezamenlijke acties te komen (Wouters, 2022). De aanpak van het opkrikken van de datamaturiteit van de achterliggende gegevensbronnen bij het Vastgoedinformatieplatform (VIP) is daar een goed voorbeeld van (SERV, 2023g).
- *het vergroten van de capaciteit voor samenwerking*. De OESO wijst op het belang van organisatie-overstijgende financieringsmechanismen om samenwerking te bevorderen op het vlak van de ontwikkeling en levering van publieke diensten (OESO, 2022a).

**Het financiële vraagstuk is nog weinig belicht en onderzocht.** Hoewel de nood aan goede financieringsmechanismen vaak terugkomt in de literatuur, blijven aanbevelingen vaak algemeen (zie o.a. Bharosa et al., 2015; Lindgren & Jansson, 2013, zie ook SERV, 2018, 2019, 2023c).

**De financiering van publieke dienstverlening vraagt doordachte keuzes met aandacht voor positieve en negatieve prikkels** (Chen & Lee, 2018; Sundberg, 2018). Die keuzes kunnen immers een impact hebben op aspecten zoals de motivatie van publieke dienstverleners om samen te werken.

- Besparingen kunnen bv. een incentive zijn voor samenwerking met andere publieke dienstverleners (Ladner, 2017).

- Het (deels) apart financieren van een samenwerkingsverband door iedere partner vergroot mogelijk de motivatie om deel te nemen omwille van duidelijke verantwoording richting beleidsmakers (zie bv. de Coördinatiestructuur voor patrimoniuminformatie, CSPI, in SERV, 2022d) of omdat men zo meer zekerheid heeft over de eigen inbreng (Wouters, 2022).
- Gezamenlijke financiering kan de implementatie van de visie en strategie versterken, bv. door de financiering in het kader van de doelstellingen te koppelen aan benchmarking en *Key Performance Indicators* (KPI's) (van Os, 2011, 2015).
- Gezamenlijke financiering zoals impulsfinanciering kan instanties aanzetten tot samenwerking (zie bv. Chen & Lee, 2018). Bv voor het aantrekken van partners voor pilootprojecten, om snel schaal te creëren in functie van adoptie (Wouters, 2022) of als aansporing voor instanties om op zoek te gaan naar synergiën (SERV, 2022a).
- Incentivestructuren (bv. via cofinanciering) kunnen instanties ertoe aanzetten om gebruik te maken van centraal aangeboden begeleiding en ondersteuning. Door aan die begeleiding en ondersteuning voorwaarden te stellen, kunnen projecten dan weer bv. interoperabel zijn (SERV, 2023c).
- Ook een duidelijk en lange termijn financieringskader draagt mogelijk bij aan motivatie voor samenwerking (Wouters, 2022). Voorspelbaarheid zorgt ervoor dat een publieke dienstverlener niet geconfronteerd wordt met bepaalde kosten, eenmaal die niet meer zonder die dienst kan (bv. data die aangeleverd moet worden) (OESO, 2022b).

**De evolutie naar meer gemeenschappelijke bouwblokken en publieke diensten zorgt voor een soms ongelijke verdeling van kosten en baten tussen instanties** (Klievink, Bharosa, & Tan, 2016). Zo verschuiven kosten die individuele publieke dienstverleners anders zouden moeten aangaan voor het inzetten van medewerkers voor communicatiekanalen, het opzetten van gegevensbronnen of het uitvoeren van taken naar andere instanties.

Te weinig aandacht geven aan die kostenverschuivingen na de initiële ontwikkelingsfase en impulsfinanciering zet mogelijk een rem op samenwerking (cf. *infra*). Het werken met authentieke gegevensbronnen zonder adequaat financieringskader kan er bv. toe leiden dat de beheerder van een authentieke gegevensbron er te weinig in investeert buiten de eigen noden (zie ook SERV, 2022a).

Zeker voor de exploitatie van gezamenlijke bouwblokken en publieke diensten moet financiering voor een billijke verdeling zorgen van de financiële impact ten aanzien van de publieke dienstverleners in functie van hun gebruik en noden. Dat vergt o.a. aandacht voor responsabilisering (Klievink, 2011), transparante en voorspelbare kostprijsberekeningen, het correct inschatten van de noden van instanties, het maken van adequate afspraken, monitoring en verantwoording.

**Publieke dienstverlening vergt een combinatie van verschillende financieringsmechanismen.** Afhankelijk van de aard van de publieke dienst (in zijn geheel of deelaspecten), de ontwikkelingsfase en de adoptiegraad bij publieke dienstverleners en eindgebruiker zal een ander financieringsmodel meer geschikt zijn. Financiering kan zowel rechtstreeks via het toekennen of vrijmaken van financiële middelen als onrechtstreeks door medewerkers of andere middelen (bv. fysieke ruimtes) ter beschikking te stellen aan een project of een communicatiekanaal. Het gaat dan om financiering voor:

- *Het ontwerp en de ontwikkeling van publieke diensten.*
  - Daaronder vallen o.a. het ontwerp, het uitvoeren van haalbaarheidsstudies, de ontwikkeling van een zgn. MVP of MMP en het volledige product, met uitgebreide tests vooraleer over te gaan tot de inproductiestelling.
  - Voorbeelden zijn centrale budgetten (al dan niet in het kader een specifiek programma of strategie), impulsbudgetten (al dan niet met cofinanciering) (zie bv. VRD I en II of het Programma Innovatieve Overheidsopdrachten, PIO), een zelfbedruipend fonds voor investering (al dan niet met cofinanciering) of bilaterale overeenkomsten tussen samenwerkende instanties met een specifieke verdeling van ontwikkelingskosten onder elkaar of ten aanzien van een leverancier.
  
- *De levering van publieke diensten.*
  - Die is incl. de aansluitingskosten, onderhoudskosten (bv. updates), gebruikskosten en doorontwikkeling (bv. toevoegen extra functionaliteiten), de kosten voor de ter beschikkingstelling van fysieke locaties.
  - Voorbeelden zijn gezamenlijke exploitatiebudgetten voor gebruik en evolutief onderhoud (zie bv. Vlaamse Regering, 2023f), bilaterale afspraken met bv. abonnementskosten in functie van gebruik of criteria zoals de grootte van de doelgroep (zie bv. de Noorse *one-stop shop* Altinn, OESO, 2020), dynamische kostenmodellering op basis van de toegevoegde waarde voor de betrokken partijen in een dienstverleningsketen, afnemersmodellen (bv. via gezamenlijke dienstencentra, zie Janssen et al., 2012) of een (gedeeltelijke) financiering door de eindgebruiker (zie bv. het Duitse werkgemersportaal, OESO, 2020).

## 1.6 Maatschappelijk belang

Drie – deels samenlopende – groepen van factoren kunnen het toegenomen maatschappelijk belang voor publieke dienstverlening verklaren.

1. Het gaat ten eerste om factoren die de maatschappelijke nood en het (verbeter)potentieel van publieke dienstverlening in de verf zetten. Voorbeelden zijn de coronacrisis en de digitalisering. Het gaat ook over de bijdrage van goede publieke dienstverlening aan het vertrouwen in de overheid.
2. Daarnaast zijn er factoren die meer vertrekken vanuit onvrede met de huidige toegankelijkheid, gebruikersgerichtheid en kwaliteit van de publieke dienstverlening. Ook hier zorgde de coronacrisis en vervolgens de energiecrisis voor diverse voorbeelden. Maar in veel sectoren sluimert de onvrede al langer omwille van o.a. wachtlijsten, wachttijden, complexe procedures, beperkte bereikbaarheid en de afbouw van fysieke voorzieningen.
3. Tot slot zijn er factoren die leiden tot bezorgdheid over de toekomstige ontwikkelingen, zoals het toenemende risico op dualisering door de digitalisering.

Deze factoren hangen op hun beurt vaak samen met bredere en langlopende ontwikkelingen in de overheid en de samenleving zoals de toenemende (super)diversiteit (zie Departement Omgeving, 2023), vergrijzing en de veranderende arbeidsmarkt (OESO, 2022c) en de digitalisering van de samenleving (economie, belang van mediawijsheid en levenslang leren). De Rynck en Janssen

(2023, p. 47) wijzen voor wat de lokale overheden betreft ook op het ontbreken van een zgn. natuurlijke band van burgers ten gevolge van migratie van de ene naar de andere gemeente, wat zou kunnen bijdragen aan een kritischere blik op de kwaliteit van de publieke dienstverlening.

### Coronacrisis, relance en energiecrisis

**Bij de uitbraak van de coronacrisis en de daaropvolgende lockdowns ging het snel over welke diensten en welke uitvoerders van deze diensten van belang zijn voor de maatschappij** (OESO, 2022c). Deze groep moest immers verder kunnen blijven werken en de samenwerking overeind houden. In deze lijst zijn er naast een aantal overheidsfuncties ook diverse beroepsgroepen uit de non-profit en de private sector die niet vaak tot de klassieke publieke dienstverlening worden gerekend. Voorbeelden naast zorgberoepen zijn winkelpersoneel van supermarkten, bakkers, enz. Dit waren de 'nieuwe' publieke dienstverleners.

**De coronacrisis zorgde tevens voor een stevige digitale versnelling.** Het gaat van bv. over onlineconsultaties, zorg op afstand, thuiswerk, afstandsonderwijs, digitale schoolcommunicatie, online publieke dienstverlening of e-commerce. De coronacrisis maakte de digitale kloof nog duidelijker (cf. SERV, 2019): niet iedereen is digitaal voldoende mee en veel gezinnen beschikten bv. niet over (voldoende) internet of (voldoende) computers voor afstandsonderwijs met risico op extra leerachterstand. Dat vergrootte de aandacht voor enerzijds het versneld inzetten op het wegwerken van digitale ongeletterdheid en op het ter beschikking stellen van geschikt materiaal en van internet of wifi. Anderzijds werd ook nood voor voldoende *face-to-face* contactmogelijkheden belicht, zeker voor bepaalde doelgroepen en diensten.

Tegelijk is er ook veel frustratie naar boven gekomen. De coronamaatregelen lieten aanvankelijk niet steeds toe om iedereen de dienstverlening of zorg te blijven bieden die zij nodig hadden (OESO, 2023e). Er werd ook gewezen op het gebrek aan maatwerk en differentiatie, om beter in te spelen op het profiel van de doelgroepen en rekening houden met hun behoeften, risico's, kwetsbaarheid, zelfredzaamheid, enz.

**De relanceplannen bevatten actie voor een betere publieke dienstverlening als instrument (naast vele andere) om de crisis te boven te komen** (zie Kabinet van de staatssecretaris voor Relance en Strategische Investerings, belast met Wetenschapsbeleid, 2021; Vlaamse Regering, 2023a, 2024b). Dat is geen toeval. Publieke diensten spelen een belangrijke rol bij het stimuleren van groei en innovatie. Denk bijvoorbeeld aan de rol van publieke onderzoeksinstituten en universiteiten, of aan de investeringen in infrastructuur en mobiliteit. Door te investeren in kwalitatief hoogwaardige publieke diensten, wordt een omgeving gecreëerd waarin innovatie en vooruitgang kunnen gedijen. Ook het verminderen van administratieve lasten en het versnellen van procedures kan leiden tot meer efficiëntie en kostenbesparingen, zowel voor de overheid als voor burgers en ondernemingen. Het kan bijvoorbeeld leiden tot een snellere afhandeling van vergunningaanvragen, waardoor bedrijven sneller kunnen starten met hun activiteiten. Hierdoor is het verbeteren van publieke diensten ook onderdeel van de concurrentie tussen landen om aantrekkelijk te zijn voor buitenlandse investeerders en bedrijven.

In de Vlaamse relanceplannen gaat het naast snellere vergunnings- en beroepsprocedures en investeringen in publieke infrastructuur vooral (en mee op vraag van Europa) om projecten die de

digitalisering van de publieke dienstverlening versnellen en begeleiden (cf. *infra*, deel 2.3 Vlaams beleid). Een goede digitale publieke dienstverlening kan inderdaad leiden tot een grotere tevredenheid, efficiëntere processen en kostenbesparingen bij burgers en ondernemingen.

### Verschuivende perspectief op de overheid

**In de loop van de afgelopen decennia is het perspectief op de overheid verschoven** (Pollitt & Bouckaert, 2017; Scott, Donadelli, Merton, 2023; Struyven et al., 2023, pp. 15-21). Publieke dienstverlening was lang vooral een kwestie van wetsgetrouwheid en het correct uitvoeren van bureaucratische procedures en routines (paradigma van de Klassieke Bureaucratie, *Traditional Public Administration*), met de burger in de rol van onderdaan.

Nadien nam een bedrijfsmatig paradigma over en ging het over klantgerichtheid, prestaties en efficiëntie (NPM-paradigma) door het invoeren van marktprincipes en managementtechnieken. De burger werd een klant wiens tevredenheid centraal kwam te staan. Dat heeft geleid tot een verhoogde aandacht voor prestatie-indicatoren en efficiëntieverbeteringen, maar ging soms ten koste van de kwaliteit en zeker de fysieke toegankelijkheid van publieke dienstverlening (OESO, 2022b). Budgettaire beperkingen leidden ertoe dat departementen en agentschappen hun aandacht en energie intern gingen richten op reorganisaties en bezuinigingen. Deze werden gedeeltelijk ingevuld door standaardisering en digitalisering van de dienstverlening, met minder ruimte voor maatwerk, minder contactmogelijkheden en sluiting van regionale vestigingen. De burger kwam daarbij steeds minder centraal te staan in de dienstverlening. De budgettaire beperkingen hebben in diverse sectoren dan ook geleid tot omvangrijke wachtlijsten en wachttijden.

Momenteel is er soms sprake van een nieuw perspectief waarbij het bedrijfsmatig perspectief wordt vervangen door een netwerkperspectief (NPG-paradigma). Dit perspectief gaat ervan uit dat de overheid niet langer de enige actor is in het leveren van publieke diensten, maar dat er sprake is van een netwerk van publieke en private actoren die gezamenlijk en in partnerschappen verantwoordelijk zijn voor de levering van publieke diensten (Nederlandse School voor Openbaar Bestuur, 2020). Dat schept nieuwe rollen en kansen maar kan ook voor verwarring en complexiteit zorgen wanneer de rollen die overheden opnemen (actor, regisseur, regulator, wetgever, ...) niet helder zijn.

Vanuit dit netwerkperspectief is er ook meer aandacht voor samenwerking, cocreatie en participatie van burgers en andere stakeholders om tot betere publieke diensten te komen. De burger en ondernemer wordt cocreator bij het ontwerp en de evaluatie van publieke diensten soms coproductent om die publieke diensten tot bij de gebruiker te brengen. Daardoor kan er een betere aansluiting worden gevonden tussen de behoeften van burgers en de publieke dienstverlening. Maatschappelijke ontwikkelingen zoals vergrijzing, toenemende diversiteit en de opkomst van nieuwe technologieën leiden immers tot nieuwe uitdagingen voor de publieke sector en nieuwe vragen voor publieke diensten om beter te kunnen inspelen op deze ontwikkelingen.

**Politiek-bestuurlijk groeit de aandacht voor de uitvoering van het beleid** en voor een meer responsieve rechtsstaat die veel meer invulling geeft aan het burgerperspectief in plaats van het (interne organisatie-)perspectief van de overheid. Dat uit zich ook in een evolutie naar een zgn. *whole-of-government* (en *joined-up government*), die focust op coördinatie, integratie van beleid,

samenwerking en meer geïntegreerde publieke dienstverlening (Christensen & Laegreid, 2007). Dunleavy et al. (2005) beschrijven met het concept van DEG o.a. de evolutie naar een overheid die de publieke dienstverlening organiseert rondom specifieke groepen van gebruikers (*needs-based holism*). Publieke dienstverlening wordt meer gezien als de belangrijkste schakel tussen overheid en burgers (Radnor & Osborne 2013 in Vandergraesen et al., 2018). Een goede publieke dienstverlening die betrouwbaar, dienstbaar, dichtbij en rechtvaardig is, draagt bij aan een herstel van het vertrouwen van de burger in de politiek en de overheid en aan het behoud van democratische waarden en een gezonde democratie.

## Digitalisering en dualisering

**De digitalisering is een enorme hefboom voor toegankelijke, gebruikersgerichte en kwaliteitsvolle publieke diensten.** Online dienstverlening zijn niet meer weg te denken uit de maatschappij. Zich al dan als digitale overheid organiseren is geen optie voor een overheid die publieke diensten wil leveren die toegankelijk, gebruikersgericht en kwaliteitsvol zijn (zie OESO, 2022a). De coronacrisis heeft voor een sterke boost gegeven aan de digitalisering van de publieke dienstverlening (OESO, 2023e), o.a. via de relancebudgetten.

De online publieke dienstverlening wordt steeds sterker uitgebouwd vanuit de intentie om de gebruikersgerichtheid en kwaliteit te verbeteren en de efficiëntie te verhogen. Dat leidt in principe tot toegenomen mogelijkheden voor een meer gepersonaliseerde dienstverlening op maat, automatische toekenning van rechten, tijdswinst door kortere administratieve procedures, vereenvoudiging van informatiestromen (bv. door eenmalige gegevensopvraging of het gebruik van persoonlijke datakluisen), enz. Digitale technologie kan ook de participatie aan de dienstverlening verhogen (e-participatie). Het vergroot de kansen op tweezijdige communicatie en cocreatie.

Ondanks die intenties domineert bij digitalisering vaak het kostenbesparingsperspectief (OESO, 2022b). Het gevolg daarvan is een aanbod dat niet alleen *digital by default* is, maar door de terugtrekkende fysieke publieke dienstverlening ook *digital only*, wat grote groepen van gebruikers uitsluit of dreigt uit te sluiten van publieke dienstverlening.

**Voor een groep mensen gaat de digitalisering niet snel genoeg of is die nog te weinig performant** (CRB, 2020). Burgers en ondernemers zien de mogelijkheden in hun eigen werk en in andere segmenten van de maatschappij en verwachten dat zij met de overheid op eenzelfde vlotte manier kunnen interageren, met een digitale dienstverlening die op elk ogenblik en van op elke plek toegankelijk is. Dat wordt ook de norm voor de overheid: *state-of-the-art* toepassingen, met een persoonlijke dienstverlening (ook al is dat zonder menselijk contact) en met interactieve mogelijkheden op het moment en op de manier die de burger of de onderneming het beste uitkomen – dus ook buiten de kantooruren en tijdens het weekend.

**Tegelijk is er grote bezorgdheid voor de groepen die niet goed mee kan** met de digitale communicatiekanalen en -toepassingen. Dit is in tegenstelling tot de oorspronkelijke verwachtingen over digitalisering, waarbij men ervan uitging dat adoptie van digitale publieke diensten veelal automatisch zou zijn (Madsen, Hofmann, Pieterse, 2019). Redenen voor de groep achterblijvers is dat ze geen toegang hebben of minder zelfredzaam zijn. Bovendien zijn de groepen burgers die

niet mee kunnen complexer dan enkel 'ouderen' of 'mensen met lage digitale vaardigheden'. Dat vergt een meer gedifferentieerde aanpak en permanente aandacht voor digitale ongelijkheid (Dedding & Goedhart, 2021, 2023).

Er is een significante groep mensen die persoonlijk contact verwachten of sterk waarderen, bv. omwille van bezorgdheden over informatieveiligheid, privacy of eigen voorkeuren (zie De Nederlandsche Bank, 2023 met betrekking tot de digitalisering van het betalingsverkeer). Zij klagen over het verdwijnen van de 'menselijke maat' in een geautomatiseerd landschap en over achteruitgang in de toegankelijkheid en gebruiksvriendelijkheid van de publieke dienstverlening (TCU, 2020). Het voelt voor hen alsof de digitalisering de overheid gedwongen heeft veel van het menselijk contact in te ruilen voor automatisering, 24/7 digitale bereikbaarheid en gebruiksgemak. Zo zijn op veel overheidsformulieren namen van contactpersonen en telefoonnummers verdwenen.

**Bovendien bestaat 'de burger' niet**, individuele burgers passen vaak niet in de standaardmodellen en degenen die knelpunten ondervinden zijn vaak groepen die doorgaans niet of nauwelijks via de gestandaardiseerde (gedigitaliseerde) dienstverlening geholpen kunnen worden.

### Grenzen op zelfredzaamheid en terugwijkende overheid

Het gebrek aan digitale vaardigheden is niet de enige reden van een vastgestelde 'dualisering' tussen mensen die goed en minder goed meekunnen. Weinig digitale vaardigheden hebben, hangt vaak samen met andere vormen van een zgn. maatschappelijk achterstand zoals bv. laaggeletterdheid, een laag inkomen of een lagere opleiding. Bovendien vraagt de complexe wetgeving en de samenleving in zijn geheel steeds meer zelfredzaamheid van mensen en het zelf in handen nemen van de eigen regie. Niet iedereen is hiertoe in staat. Bovendien blijkt er vaak een discrepantie in beleid en wetgeving tussen wat van burgers verwacht wordt en wat zij daadwerkelijk aankunnen of willen.

Daarnaast is er een tegenstelling tussen het beleid dat zelfredzaamheid vraagt, maar beleidsdoelstellingen zoals (semi)automatische rechtentoekenning niet werkelijkheid maakt. Ook een gebrek aan een helder taalgebruik kan drempels opwerpen. Dat houdt het risico in dat brede groepen burgers geen toegang meer zullen vinden (SERV, 2019).

**Ontoereikende zelfredzaamheid is zeker niet beperkt tot kwetsbare groepen.** Ook mensen met een hoog inkomen en een hogere opleiding kunnen in een situatie terecht komen waarin zij tijdelijk niet zelfredzaam zijn, bijvoorbeeld bij levensgebeurtenissen als scheiding, overlijden of jobverlies. De jaarlijkse surveys van de Koning Boudewijnstichting (voor België) en de imec.digimeter (voor Vlaanderen) geven duidelijk aan dat er doorheen de bevolking digitale kloven zijn op het vlak van toegang, vaardigheden en gebruik (Koning Boudewijnstichting, 2022; imec, 2024a).

Mensen die er uit zichzelf niet uitkomen, hebben hulp nodig van anderen, bijvoorbeeld van iemand die de weg wel kent in de wetgeving, de samenleving en die digitaal vaardig is. Hoger- en lager-opgeleiden leven echter vaker in relatief gescheiden werelden en hebben het minst contact met elkaar. Ze hebben vaker contact met mensen met een vergelijkbaar opleidingsniveau. Ook ervaren veel mensen de samenleving, mede als gevolg van de ontzuiling en het verdwijnen van de daarbij behorende hulpstructuren, als meer individualistisch. Daarmee zouden mensen

minder mogelijkheden hebben om hulp te krijgen in de complexe maatschappij en nemen de hulpvraag bij (vooral lokale) overheidsdiensten toe. Er wordt ook geopperd om expliciet te toetsen of de inrichting van regelgeving ook rekening houdt met het zgn. doenvermogen van burgers (WRR, 2017).

**Er is in het verlengde van de tendens naar zelfredzaamheid tevens de problematiek van een terugwijkende overheid en een verminderde fysieke dienstverlening.** Dat gaat van ziekenhuizen die fuseren, stationsloketten en treinhalttes die worden afgeschaft en bussen die niet meer rijden. Die problematieken stellen zich evenzeer voor semipublieke diensten als postkantoren, bankautomaten, mutualiteiten, nutsvoorzieningen, enz. Dat komt waarschijnlijk door de beweging naar consolidatie van diensten om kosten te drukken en de lagere kostenefficiëntie van voorzieningen in landelijke gebieden (o.a. door een lager aantal gebruikers), een trend die zich in de hele Europese Unie doorzet (Kompil, Jacobs, Perpiña Castillo, & Lavallo, 2022). De OESO wijst op het belang van aandacht voor publieke diensten in landelijke gebieden en op de mogelijke link tussen ontevredenheid over de toegang tot publieke diensten en minder vertrouwen in de overheid (OESO, 2022d, p. 54).

In het buitenland wordt daarom geëxperimenteerd met meer geïntegreerde vormen van diensten, zoals de *Locais de atendimento de serviços públicos* en de *Espaços Cidadão* in Portugal (cf. *supra*, deel 1.3 Een gebruikersgerichte publieke dienstverlening) of de *Espaces France Services* (Ministère de la Transition écologique et de la Cohésion des territoires, 2022).

### Complexiteit van regels, procedures en structuren

**Er zijn blijvende klachten over de complexiteit en omvang van de overheidsregels en procedures.** Burgers en ondernemingen voelen publieke diensten sinds lang als complex en bureaucratisch aan (SERV, 2018).

In Nederland is dit geduid als het grootste knelpunt voor de kwaliteit van de publieke dienstverlening (cf. *infra*, Bijlage B): de complexiteit door uiteenlopende IT-systemen en veelvuldige regels die grotendeels vorm krijgen in een verkokerde overheid en die administratieve lasten legt bij burgers en ondernemers die het minst in staat zijn om daar mee om te gaan. Alle verschillende regelgeving en de opeenstapeling van beleid maken ook de gehele overheid ondoorzichtig, inflexibel en foutgevoeliger. Dat komt de wendbaarheid en responsiviteit, en daarmee de dienstverlening niet ten goede.

**Het gevolg is dat mensen steeds vaker vastlopen in regels en procedures en niet de dienst of combinatie van diensten krijgen die zij nodig hebben.** Op die manier krijgen burgers die niet goed weten hoe zij de diensten moeten gebruiken of waar zij terecht kunnen met vragen een minder toegankelijke dienstverlening. Dat speelt vooral voor gevallen waarin sprake is van complexe problemen, bijvoorbeeld omdat mensen kampen met problemen in meerdere domeinen (multiproblematiek), omdat het om kwetsbare burgers gaat of om mensen die een ingrijpende gebeurtenis meemaken waardoor ze tijdelijk niet zo adequaat kunnen handelen als de overheid veronderstelt.

Het probleem speelt in het bijzonder ook in stresssituaties door maatschappelijke ontwikkelingen (corona, energie) en grote uitdagingen (bv. duurzaamheid en klimaatverandering). Publieke



diensten spelen hier een belangrijke rol om ervoor te zorgen dat iedereen aan boord is (*leave no one behind*) en gepaste hulp of begeleiding wordt geboden die toegankelijk is voor iedereen die dat nodig heeft.

**In België komt daar nog de gebrekkige samenwerking tussen de federale en Vlaamse overheid bij** (zie SERV, 2023d). Dit zorgt voor complexiteit en zelfs dubbele initiatieven om de complexiteit te lijf te gaan. Voorbeelden zijn het Vlaamse Mijn Burgerprofiel en de federale MyGov.be-app of de verschillende portalen van de eBox Burger.

## 2. Publieke dienstverlening in Vlaanderen

**Dit deel geeft een overzicht van het beleid rond publieke dienstverlening in Vlaanderen.**

Dit deel focust op het Vlaamse beleid, maar maakt ook linken met de andere overheidsniveaus (Europees, federaal en lokaal). Zij zijn immers belangrijk om een toegankelijke, gebruikersgerichte en kwalitatieve publieke dienstverlening te realiseren.

Gelet op de brede scope van publieke dienstverlening ligt de focus op zgn. administratieve publieke diensten in de front office (cf. *supra*, deel 1.1 Begrip). Het SERV-rapport 'Werk maken van interoperabiliteit voor een digitale overheid en economie' bespreekt verschillende relevante initiatieven in de back office meer in detail (SERV, 2023c).

Achtereenvolgens komen aan bod:

- Het Europees beleid (3.1)
- Het federaal beleid (3.2)
- Het Vlaams beleid (3.3)
- Interfederale samenwerking (3.4)

### 2.1 Europees beleid

De Europese Unie neemt verscheidene initiatieven op het vlak van publieke dienstverlening die hun doorwerking hebben op de publieke dienstverlening in Vlaanderen.

Hieronder komen initiatieven aan bod die rechtstreeks op de publieke dienstverlening ingrijpen. Daarnaast zijn er nog diverse initiatieven zoals de *AI Act* of de *Interoperable Europe Act* die een impact hebben op de werking van de publieke dienstverlening. Het SERV-rapport 'Werk maken van interoperabiliteit voor een digitale overheid en economie' geeft een meer gedetailleerd overzicht van politieke, wetgevende als beleidsmatige activiteiten van de Commissie Van der Leyen (SERV, 2023c, p. 63 e.v.) op het raakvlak tussen publieke dienstverlening en interoperabiliteit.

#### Politieke initiatieven

**Op het vlak van politieke initiatieven** benadrukken verklaringen zoals de *Tallinn Declaration on eGovernment* van 2016 of de *Berlin Declaration on Digital Society and Value-based Digital Government* het belang van verscheidene principes van een toegankelijke, gebruikersgerichte en kwaliteitsvolle publieke dienstverlening (EU ministers van digitalisering, 2016, 2020). De verklaringen plaatsen die principes telkens vinnen de digitalisering van de overheidswerking.

Het Europees Parlement, de Raad van Ministers en de Europese Commissie namen in 2023 de Europese verklaring over digitale rechten en beginselen voor het digitale decennium aan (Europees Parlement, Raad van Ministers, & Europese Commissie, 2023). Die verklaring verbindt de

lidstaten en de EU om verschillende beginselen en rechten die verband houden met de digitale transformatie te respecteren, waaronder de toegang tot online overheidsdiensten.

### Beleidsinitiatieven: Digital Decade-beleidsprogramma

**Op beleidsvlak formuleert het Digital Decade-beleidsprogramma (het digitale decennium van Europa / *Digital Decade policy programme*) de algemene beleidsdoelen richting 2030 binnen de context van een zgn. digitaal decennium 2030** (Europees Parlement en Raad van Ministers, 2022). De focus ligt o.a. op het bevorderen van “een mensgerichte, op grondrechten gebaseerde, inclusieve, transparante en open digitale omgeving” (art. 3, 1.) en het verkleinen van de digitale kloof.

De beleidsdoelstellingen zijn uitgewerkt in een zgn. digitaal kompas met 4 assen, die KPI's bevatten op het vlak van vaardigheden, overheid, infrastructuur en ondernemingen. Onderstaande tabel omschrijft de assen en hun KPI's op het niveau van de EU (zie ook Europese Commissie, 2023).

De lidstaten moeten bovendien een nationaal stappenplan indienen met beleidsplannen, acties, prognosetrajecten en tijdschema's om de doelstellingen van het *Digital Decade-beleidsprogramma* te halen (Zie Staatssecretaris voor Digitalisering, Administratieve Vereenvoudiging, Privacy en Regie der Gebouwen, 2023). Een ad hoc interfederale werkgroep onder leiding van de Federale Overheidsdienst (FOD) Beleid en Ondersteuning (BOSA) en FOD Economie coördineert de rapportage (roadmap) van federale en regionale initiatieven richting de Europese Commissie (Minister van Economie en Werk, 2023a). Die roadmap bestaat uit het 161 individuele acties van de federale overheid en de gemeenschappen en gewesten, verdeeld over resp. 63, 36, 17 en 45 acties volgens vier assen (vaardigheden, infrastructuur, overheid, ondernemingen) (FOD Economie, 2024).

De Europese Commissie monitort de voortgang van de lidstaten om die KPI's te behalen via de *Digital Economy and Society Index* (DESI). Bijlage A bevat de Belgische en Vlaamse voortgang voor de digitale decenniumdoelen en de scores op de DESI.

## Assen van het Digital Decade-beleidsprogramma

Assen van het Digital Decade-beleidsprogramma	KPI's
<b>Vaardigheden</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ten minste 80% van de 16-74-jarigen die over digitale basisvaardigheden beschikken.</li> <li>Ten minste 20 mln. werkzame ICT-specialisten.</li> </ul>
<b>Overheid</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>100% voor de burger toegankelijke overheidsdiensten.</li> <li>100% van de burgers heeft toegang tot zijn elektronisch medisch dossier.</li> <li>100% van de burgers beschikt over een eID dat in de hele EU wordt erkend.</li> </ul>
<b>Infrastructuur</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>De dekking van eindgebruikers en de dekking van alle bevolkte gebieden door draadloze hogesnelheidsnetwerken van de volgende generatie met prestaties die minstens aan 5G gelijkwaardig zijn.</li> <li>Ten minste 20% van de wereldwijde productie van geavanceerde halfgeleiders.</li> <li>Ten minste 100.000 zgn. <i>edge nodes</i>.<sup>11</sup></li> <li>Uiterlijk in 2025 beschikken over een eerste computer met kwantumacceleratie.</li> </ul>
<b>Ondernemingen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ten minste 75% van de ondernemingen die gebruik maken van ofwel diensten voor cloudcomputing, big data of AI.</li> <li>Ten minste 90% van kmo's (kleine en middelgrote ondernemingen) die het basisniveau van digitale intensiteit halen.</li> <li>Een verdubbeling van het aantal zgn. <i>unicorns</i> (eenhoorns), o.a. door een bevorderde groei van innovatieve scale-ups.<sup>12</sup></li> </ul>

Bron: Europees Parlement en Raad van Ministers (2022), SERV (2023c).

## Regelgevende initiatieven

**De EU heeft verschillende regelgevende initiatieven genomen die specifiek focussen op publieke dienstverlening.** Daarnaast onderneemt de EU ook meer specifieke acties, bv. op het vlak van open data en het hergebruik van overheidsinformatie ( en een betere interoperabiliteit tussen publieke instanties (*Interoperable Europe Act*) (zie Europees Parlement en Raad van Ministers, 2019a; Europese Commissie, 2022a, 2022b; SERV, 2023c, pp. 63-76). Ook andere initiatieven zoals over de toegang en het gebruik van niet-persoonsgebonden data (*Data Act*), het vormgeven van dataruimten (*Data Governance Act*), de regulering van AI of sectorale regelgevende initiatieven hebben een impact op publieke dienstverlening (Europese Commissie, 2020, 2021b, 2022d; SERV, 2023c, pp. 63-76).

Enkele van de belangrijkste initiatieven zijn:

- *De Europese richtlijn Webtoegankelijkheid (Web Accessibility Directive, WAD)*. Deze richtlijn stelt minimumtoegankelijkheidsvereisten op voor de websites (ongeacht het apparaat) en

<sup>11</sup> "Capaciteit voor gedistribueerde gegevensverwerking die met het netwerk is verbonden en zich bevindt in de buurt van of in het fysieke eindpunt waar de gegevens worden aangemaakt, en die gedistribueerde reken- en opslagcapaciteit biedt voor gegevensverwerking met lage latentie" (art. 2, 6., Europees Parlement en Raad van Ministers, 2022).

<sup>12</sup> "Een na 31 december 1990 opgerichte onderneming die een beursintroductie of een handelsverkoop van meer dan 1 miljard USD heeft gekend, of een onderneming die op minstens 1 miljard USD is gewaardeerd in haar laatste particuliere financieringsronde, ook wanneer de waardering niet is bevestigd door een secundaire transactie" (art. 2, 11., Europees Parlement en Raad van Ministers, 2022).

mobiele applicaties van overheidsdiensten<sup>13</sup> (Europees Parlement en Raad van Ministers, 2016), samen met een verplichte toegankelijkheidsverklaring, toezicht en rapportage. De vereisten zijn opgenomen in Europese Norm (EN) 301 549 en slaan op (Europees Parlement en Raad van Ministers, 2016, p. 5):

- De waarneembaarheid: de informatie en de componenten van de gebruikersinterface zodanig aan gebruikers moeten kunnen worden gepresenteerd dat zij kunnen worden waargenomen.
- De bedienbaarheid: de componenten van de gebruikersinterface en de navigatie bedienbaar moeten zijn.
- De begrijpelijkheid: de informatie en de werking van de gebruikersinterface begrijpelijk moeten zijn.
- De robuustheid: content voldoende robuust moet zijn opdat hij op betrouwbare wijze wordt geïnterpreteerd door uiteenlopende zgn. *user agents*, waaronder hulp-technologieën.

Vlaanderen heeft de richtlijn omgezet in het bestuursdecreet (artt. II.16-II.17, Vlaams Parlement, 2018b). De wet inzake overheidsopdrachten (art. 53, Federaal Parlement, 2016) maakt de opname van de toegankelijkheidsvereisten verplicht in bestekken bij publieke aankopen. De Vlaamse overheid stelt daartoe een modelclausule ter beschikking aan Vlaamse en lokale publieke aankopers (Vlaamse overheid, 2023f). Er is daarnaast ook interbestuurlijke samenwerking met het oog op een gezamenlijke aanpak en rapportage (cf. *infra*, deel 2.4 Interfederale samenwerking).

De Europese toegankelijkheidsverordening (*European Accessibility Act*, EAA) (Europees Parlement en Raad van Ministers, 2019b) bevat (vanaf 28 juni 2025) toegankelijkheidseisen voor producten en diensten waar personen met een beperking vaak beroep op doen, waaronder private diensten zoals bankdiensten en e-commerce, maar ook (wat de Vlaamse bevoegdheden betreft) publieke diensten op het vlak van personenvervoer.

- *eIDAS* (Europees Parlement en Raad van Ministers, 2014; SERV, 2023c, p. 74). De eIDAS-verordening regelt de erkenning van digitale vertrouwensdiensten voor identificatie en authenticatie en verplicht overheden (uit andere lidstaten) die erkende vertrouwensdiensten te accepteren. Dit betekent dat burgers en ondernemingen in hun interacties met overheden in andere EU-lidstaten de eigen (nationale) vertrouwensdiensten voor identificatie en authenticatie (eID's) kunnen gebruiken. De Europese Commissie stelde een herziening voor van de verordening (Europese Commissie, 2021a). Die herziening wil het gebruik van een digitale identiteit mogelijk maken voor de toegang tot private diensten, voorziet een kader voor het aanmaken van elektronische handtekeningen, een digitale portefeuille (*digital*

---

<sup>13</sup> Excl. publieke omroepen. Voor scholen en voorzieningen voor kinderopvang van baby's en peuters en buitenschoolse opvang zijn de normen in de richtlijn EU 2016/2102 enkel van toepassing op de zgn. op de wezenlijke online administratieve functies (art. II.17, tweede lid, bestuursdecreet, Vlaams Parlement, 2018b).

Zie Vlaamse overheid (2023d) voor een gedetailleerd overzicht van het toepassingsgebied en de uitzonderingen.

wallet) met een minimale lijst van attributen (zie tabel) en meer controle van burgers over o.a. hun identiteitsdata.

De federale overheid ontwikkelt een zgn. digitale portefeuille voor identiteit (*European Digital Identity Wallet*) in anticipatie van de herziening van de eIDAS-verordening, samen met alle overheden (Staatssecretaris voor Digitalisering, Administratieve Vereenvoudiging, Privacy en Regie der Gebouwen, 2023).

### Minimale lijst van attributen in de digitale portefeuille voor identiteit

Adres	Onderwijskwalificaties, -titels, en -diploma's
Leeftijd	Beroepskwalificaties, -titels en -licenties
Geslacht	Openbare vergunningen en licenties
Burgerlijke staat	Financiële en bedrijfsgegevens
Gezinssamenstelling	
Nationaliteit	

Bron: Europese Commissie (2021a).

- *Single Digital Gateway* (SDG) (Europees Parlement en Raad van Ministers, 2018). De SDG is een portaal (het *Your Europe* portaal) op EU-niveau dat EU-burgers en ondernemingen uit de ene EU-lidstaat (vanaf 12 december 2023) makkelijk toegang moet geven tot informatie en administratieve procedures in een andere lidstaat (zie tabellen hieronder) en assistentiediensten. De verordening bevat daarnaast ook vereisten zoals het meedelen van de bevoegde instantie en de datum van laatste aanpassing.

De SDG is een belangrijke Europese hefboom voor het eenmaligheidsbeginsel te implementeren en vergt de integratie van publieke diensten op lokaal, Vlaams en federaal niveau. Zij werken samen binnen een werkgroep in het Overlegcomité van de Dienstenintegratoren (OCDI). De Vlaamse overheid voorziet o.a. ondersteuning voor de verplichtingen ten aanzien van de lokale overheden (zie Vlaamse overheid, 2023g).

### 17 informatiegebieden in het kader van de *Single Digital Gateway* (SDG)

Gebied	Voorbeelden van informatie van rechten, verplichten en regels die voortvloeien uit het Unierecht of het nationale recht
<b>Informatiegebieden in verband met burgers</b>	
1. Reizen binnen de Unie	Identiteitsbewijzen; Ondersteuning in geval van beperkte mobiliteit; Verzend- ding en ontvangst van elektronische berichten.
2. Werk en pensio- ering binnen de Unie	Werk zoeken in een andere lidstaat; Gaan werken in een andere lidstaat; Er- kenning van kwalificaties met het oog op werk in een andere lidstaat.
3. Voertuigen in de Unie	Tijdelijke of permanente verplaatsing van motorvoertuigen naar een andere lidstaat; Verkrijging en verlenging van rijbewijzen; Verplichte motorrijtuigenverzekering.

4.	Verblijf in een andere lidstaat	Tijdelijke of permanente verhuizing naar een andere lidstaat; Koop en verkoop van vastgoed; Deelname aan gemeentelijke verkiezingen en verkiezingen voor het Europees Parlement.
5.	Onderwijs of stage in een andere lidstaat	Informatie over het onderwijsstelsel in een andere lidstaat; vrijwilligerswerk doen in een andere lidstaat; Stage lopen in een andere lidstaat.
6.	Gezondheidszorg	Een medische behandeling ondergaan in een andere lidstaat; Online of in persoon geneesmiddelen kopen in een andere lidstaat dan die waar zij door een arts zijn voorgeschreven.
7.	Burger- en familierchten	Geboorte, ouderlijk gezag over minderjarige kinderen, ouderlijke verantwoordelijkheden, regels inzake draagmoederschap en adoptie, met inbegrip van stiefouderadoptie, onderhoudsverplichtingen voor kinderen in een grensoverschrijdende gezinssituatie.
8.	Consumentenrechten	Online of in persoon goederen, digitale inhoud of diensten (waaronder financiële diensten) in een andere lidstaat kopen; Een bankrekening hebben in een andere lidstaat; Huur van motorvoertuigen.
9.	Bescherming van persoonsgegevens	Uitoefening van de rechten van de betrokkenen met betrekking tot de bescherming van persoonsgegevens.
<b>Informatiegebieden in verband met ondernemingen</b>		
10.	Starten, exploiteren en sluiten van een bedrijf	Registratie, wijziging van de rechtsvorm of sluiting van een bedrijf (registratieprocedures en rechtsvormen voor bedrijven).
11.	Werknemers	Arbeidsvoorwaarden; Socialezekerheidsrechten en -verplichtingen.
12.	Belastingen	Informatie over btw; Accijnzen; Douanerechten en douaneprocedures.
13.	Goederen	Voorschriften en vereisten voor producten; Recyclage en afvalbeheer.
14.	Diensten	verkrijging van licenties, vergunningen en toestemming om een bedrijf te starten; Erkenning van beroepskwalificaties.
15.	Bedrijfsfinanciering	Verkrijging van toegang tot financiering op Unieniveau; Op nationaal niveau; Op ondernemers gerichte initiatieven.
16.	Overheidsopdrachten	Deelname aan openbare aanbestedingen: regels en procedures; Online-inschrijving op openbare aanbestedingen; Melding van onregelmatigheden in verband met aanbestedingsprocedures.
17.	Gezondheid en veiligheid op het werk	Verplichtingen in verband met gezondheid en veiligheid voor verschillende soorten activiteiten, waaronder risicopreventie, voorlichting en opleiding

Bron: Europees Parlement en Raad van Ministers (2018).

## 23 administratieve procedures in het kader van de *Single Digital Gateway* (SDG)

Gebeurtenis	Procedure	Resultaat
<b>Geboorte</b>	1. Aanvraag van bewijs van registratie van een geboorte	Bewijs van registratie van een geboorte of geboorteakte
<b>Verblijf</b>	2. Aanvraag van bewijs van verblijf	Bevestiging van inschrijving op huidig adres
<b>Studie</b>	3. Aanvraag bij een overheidsorgaan of -instantie van studiefinanciering, zoals studiebeurzen en studieleningen, voor tertiair onderwijs	Besluit over de aanvraag van financiering of ontvangstbevestiging
	4. Indiening van een initieel verzoek om toelating tot een openbare instelling voor tertiair onderwijs	Bevestiging van ontvangst van het verzoek
	5. Verzoek om academische erkenning van diploma's, getuigschriften of andere bewijzen van studies of opleidingen	Besluit over verzoek om erkenning
<b>Werk</b>	6. Verzoek tot bepaling van de toepasselijke wetgeving overeenkomstig titel II van Verordening (EU) nr. 883/2004 (coördinatie van de Socialezekerheidsstelsels)	Besluit over de toepasselijke wetgeving
	7. Kennisgeving van wijzigingen in de persoonlijke of beroepssituatie van de persoon die socialezekerheidsuitkeringen ontvangt, voor zover die wijzigingen voor die uitkeringen van belang zijn	Bevestiging van ontvangst van de kennisgeving van die wijzigingen
	8. Aanvraag van een Europese ziekteverzekeringskaart (EHIC)	Europese ziekteverzekeringskaart (EHIC)
	9. Indiening van een aangifte voor de inkomstenbelasting	Bevestiging van ontvangst van de aangifte
<b>Verhuis</b>	10. Registratie van adreswijziging	Bevestiging van uitschrijving op het vorige adres en van inschrijving op het nieuwe adres
	11. Inschrijving van [een bepaald] motorvoertuig dat van oorsprong uit een andere lidstaat komt of daar al ingeschreven is	Ontvangst van tolsticker of vignet of ander betalingsbewijs
	12. Verkrijgen van stickers voor het gebruik van de nationale wegeninfrastructuur: door een	Ontvangst van emissiesticker of ander betalingsbewijs



	overheidsinstantie of -orgaan opgelegde tijdsgebonden	
	heffingen (vignet) of afstandsgebonden heffingen (tol)	
<b>Pensionering</b>	13. Verkrijging van door een overheidsinstantie of -orgaan afgegeven emissiestickers	Ontvangst van emissiesticker of ander betalingsbewijs
	14. Aanvraag (pre)pensioenuitkering van verplichte regelingen	Bevestiging van ontvangst van de aanvraag of besluit betreffende de aanvraag voor een (pre)pensioenuitkering
	15. Verzoek om informatie over pensioengegevens van verplichte regelingen	Overzicht van persoonlijke pensioengegevens
<b>Starten, exploiteren en sluiten van een bedrijf</b>	16. Kennisgeving van bedrijfsactiviteit, vergunningen voor de uitoefening van een bedrijfsactiviteit, wijzigingen van bedrijfsactiviteit en beëindiging van een bedrijfsactiviteit zonder insolventie- of liquidatieprocedures, met uitzondering van de initiële inschrijving van een bedrijfsactiviteit in het bedrijfsregister en met uitzondering van procedures voor de oprichting van vennootschappen in de zin van artikel 54, tweede alinea, VWEU of bestanden die deze vennootschappen later indienen	Bevestiging van ontvangst van de kennisgeving of wijziging of van de aanvraag van een vergunning voor bedrijfsactiviteit
	17. Aanmelding van een werkgever (een natuurlijke persoon) bij verplichte pensioen- en verzekeringsregelingen	Bevestiging van aanmelding of registratienummer sociale zekerheid
	18. Aanmelding van werknemers bij verplichte pensioen- en verzekeringsregelingen	Bevestiging van aanmelding of registratienummer sociale zekerheid
	19. Indiening van een aangifte voor de vennootschapsbelasting	Bevestiging van ontvangst van de aangifte
	20. Kennisgeving van beëindiging van een arbeidsovereenkomst met een werknemer aan socialezekerheidsregelingen, met uitzondering van procedures voor de collectieve beëindiging van arbeidsovereenkomsten	Bevestiging van ontvangst van de kennisgeving

21.	Betaling van sociale bijdragen voor werknemers	Kwitantie of andere betalingsbevestiging voor sociale bijdragen voor werknemers
22.	Notificatie van een data intermediaire dienstverlener	Bevestiging van de ontvangst van de notificatie
23.	Registratie van een organisatie als een data altruïst	Bevestiging van de registratie

Bron: Europees Parlement en Raad van Ministers (2018).

## 2.2 Federaal beleid

**De focus van de het federale beleid ligt voornamelijk op online dienstverlening en het vergroten van de online toegankelijkheid van publieke diensten.** Het federale regeerakkoord schuift principes zoals *digital by default*, *once only* en *Think Small First*<sup>14</sup> naar voren en bevat doelstellingen op het vlak van gebruikersgerichtheid, automatische rechtentoekenning en administratieve lastenverlaging (Federale regering, 2020). De federale regering wou ook één loket voor ondernemingen oprichten (Federale Regering, 2020, p. 43).

Er is ook aandacht voor administratieve vereenvoudiging (Federale regering, 2020, p. 43). De federale regering heeft daartoe een Federaal Actieplan voor Administratieve Vereenvoudiging (FAAV) 2022-2024 uitgewerkt (Staatssecretaris voor Digitalisering, Administratieve Vereenvoudiging, Privacy en Regie der Gebouwen, 2023, pp. 20-24).

Toegankelijkheid blijft belangrijk. De federale regering nam zich o.a. voor om te onderzoeken hoe “een coherent en herkenbaar netwerk van nabijheid en toegankelijkheid binnen de bestaande overheidsdienstverlening kan worden uitgebouwd om burgers te helpen met het doorlopen van hun administratieve procedures en met het gebruiken van digitale toepassingen” (Federale regering, 2020, p. 26).

Het regeerakkoord vermeldt de uitbouw van een Uniek contact center per gemeente, maar daar is nog geen gevolg aan gegeven: “in samenwerking met de deelstaten wordt een Uniek Contact Center opgericht dat in eerste lijn burgers en ondernemingen ondersteunt ongeacht de opdeling in bestuursniveaus en instanties” (Federale Regering, 2020, p. 26).

Verder ligt de focus van het federale niveau ook op de (coördinatie van de) omzetting of implementatie van Europese regelgeving, zoals de SDG-verordening en de ontwikkeling van de Digitale portefeuille in het kader van de herziening van de eIDAS-verordening.

---

<sup>14</sup> Dit principe betekent dat nieuwe regelgeving steeds vertrekt vanuit de impact op kmo's en naar minimale administratieve lasten streeft (Europese Commissie, 2008).

## Online publieke dienstverlening

**De strategie van de federale regering op het vlak van de digitalisering van de publieke dienstverlening is onderdeel van de SmartNation-strategie** (ofwel #SmartNation-visie). Net als het eerdere Digital Belgium plan op federaal niveau behandelt de SmartNation-strategie digitalisering in de breedte, met name over overheid, economie en samenleving heen (Federale overheid, 2015). De strategie bevat tien doelstellingen (zie tabel), telkens met KPI's, en groepeert verscheidene lopende initiatieven van de federale overheid en de deelstaten, waaronder projecten in het kader van de relance.

### Doelstellingen van de SmartNation-strategie

Doelstellingen	Uitleg
<b>Internettoegang</b>	Een gebiedsdekkende universele hogesnelheidstoegang garanderen.
<b>Digitale competenties van burgers</b>	De digitale vaardigheden van burgers versterken. Een voorbeeld is het <i>Digital Belgium Skills Fund</i> (DBSF).
<b>Digitale competenties van overheden</b>	De digitale vaardigheden van overheidsmedewerkers en overheidsdiensten verbeteren. Een voorbeeld is de opleiding Connectoo voor overheidsmedewerkers van alle overheden rond digitale inclusie.
<b>Digitaal burgerschap</b>	De digitale rechten van burgers bevorderen.
<b>Data-economie</b>	De uitbouw van de data-economie stimuleren.
<b>Online democratie</b>	Burgerparticipatie versterken via digitale hulpmiddelen.
<b>Digitale innovatie</b>	Het aanmoedigen van onderzoek, ontwikkeling en toepassingen in verband met opkomende technologieën.
<b>Digitale gezondheid</b>	Digitalisering gebruiken om de toegang tot de gezondheidszorg te verbeteren, medische dossiers makkelijker te beheren en een meer gepersonaliseerde gezondheidszorg mogelijk te maken.
<b>Digital champions</b>	Het ondersteunen van startups, ondernemerschap en investeringen in digitale technologieën
<b>Ecologisch digitaal</b>	Het promoten van digitale oplossingen die duurzaam zijn en de impact op het milieu en klimaat beperken.

Bron: Federale overheid (2023), Staatssecretaris voor Digitalisering, Administratieve Vereenvoudiging, Privacy en Regie der Gebouwen (2023).

**De organisatie van de online publieke dienstverlening van de federale overheid heeft een zeer sterke thematische insteek.** Die is uitgebouwd aan de hand van de grote federale bevoegdheidsdomeinen (en administraties) zoals:

- *fiscaliteit* (MyMinFin) (zie bv. ook federale regering, 2023c, over de digitalisering van de interactie tussen FOD Financiën en zijn gebruikers).
- *sociaal beleid en sociale zekerheid* (MySocialSecurity, MyPension, MyCareer, Student@Work, MySocialBenefits-app, enz.) (zie ook het project Naar een toekomstbestendige digitale

sociale zekerheid – e-GOV 3.0, NAR, 2023; Algemeen Beheerscomité RSVZ, 2023; de digitalisering van de online interactie met de OCMW's<sup>15</sup>, Federale regering, 2023d).

- *justitie* (Just-on-Web) (zie o.a. het relanceproject Digitalisering van de Federale Overheidsdiensten (I – 2.05.) in verband met o.m. de digitale transformatie van justitie).
- *gezondheidszorg* (MijnGezondheid).

Het horizontale portaal *my.belgium.be* geeft een eerder beperkt overzicht van (federale) dienstverlening en zicht op gegevens van zowel burgers als ondernemingen, telkens met doorverwijzingen naar thematische portalen of overheidswebsites van individuele instanties.

**Het federale niveau neemt verschillende overkoepelende initiatieven op het vlak van online publieke dienstverlening** (zie ook SERV, 2023d, p. 77 voor specifieke initiatieven op het vlak van interoperabiliteit). Een deel daarvan krijgen financiering vanuit het Nationaal plan voor herstel en veerkracht (Kabinet van de staatssecretaris voor Relance en Strategische Investerings, belast met Wetenschapsbeleid, 2021).

- *MyGov.be-app*. Deze mobiele applicatie – voortbouwend op de GovApp voor interbestuurlijke overheidsnotificaties zoals in verband met COVID-19 – zal verscheidene ondersteunende bouwblokken aanbieden voor de interactie van gebruikers met de federale publieke dienstverlening (Federale regering, 2023a; Staatssecretaris voor Digitalisering, Administratieve Vereenvoudiging, Privacy en Regie der Gebouwen, 2023), zoals op het vlak van:
  - mobiele digitale identiteit (identificatie, authenticatie, digitaal tekenen);
  - mobiele communicatie als mobiele interface van de eBox;
  - het starten van procedures, afhandelen van transacties en opvragen van informatie zoals documenten, attesten en gegevens.

De *MyGov.be-app* zal de front office vormen van de nationale zgn. *European Digital Identity Wallet* (Digitale portefeuille) die de federale overheid ontwikkelt in anticipatie van de herziening van de eIDAS-verordening (Staatssecretaris voor Digitalisering, Administratieve Vereenvoudiging, Privacy en Regie der Gebouwen, 2023).

- *MyData*. Met deze website wil de federale regering burgers meer transparantie verschaffen over het gebruik van hun data door federale overheidsinstanties (Staatssecretaris voor Digitalisering, Administratieve Vereenvoudiging, Privacy en Regie der Gebouwen, 2023). De uitbouw is onderdeel van het relanceproject digitalisering van de Federale Overheidsdiensten (I – 2.05.) met deelproject *Unleashing government data* (Kabinet van de staatssecretaris voor Relance en Strategische Investerings, belast met Wetenschapsbeleid, 2021).
- *Digitaal platform voor de interacties tussen de Sociale zekerheid en burgers en ondernemingen*. Het digitaal platform sociale zekerheid beoogt als onderdeel van relanceproject Digitalisering OISZ (I – 2.04.) (Openbare Instellingen van Sociale Zekerheid) het verbeteren van de interactie tussen de sociale zekerheid, burgers (incl. zelfstandigen) en ondernemingen (Minister van Middenstand, Zelfstandigen, Kmo's en Landbouw, Institutionele Hervormingen

---

<sup>15</sup> OCMW: Openbaar Centra voor Maatschappelijk Welzijn.

en Democratische Vernieuwing, 2023a; Staatssecretaris voor Digitalisering, Administratieve Vereenvoudiging, Privacy en Regie der Gebouwen, 2023).

- *De federale overheid stelt nog andere (ondersteunende) bouwblokken ter beschikking aan alle Belgische overheden.* Hieronder vallen o.a. bouwblokken op het vlak van digitale identiteit (bv. de *Federal Authentication Service*, FAS), berichten (eBox Burger en e-Box Ondernemingen), digitaal aankopen (*e-procurement en e-invoicing*).

Verschillende van die bouwblokken kennen een gefedereerde architectuur. Dat laat de gemeenschappen en gewesten bv. toe om eigen functionaliteiten toe te voegen en de relatie tussen hun eigen instanties en de federale bouwblok te coördineren. De eBox Burgers heeft bv. een architectuur waarbij de Vlaamse overheid zelf overheidsberichten gaat opslaan via de MAGDA Documentendienst (Maximale GegevensDeling tussen Administraties en Agentschappen) en via Mijn Burgerprofiel een interface met de burger heeft. Maar dit gebeurt binnen de gezamenlijke architectuur en het gedeelde interoperabiliteitskader met de federale systemen. Dat zorgt in principe voor een gestroomlijnde gebruikerservaring voor gebruikers (alle overheidsberichten zijn beschikbaar op het kanaal naar keuze), maar ook een aanpak op maat richting de eigen publieke dienstverleners (bv. snelheid van aansluitingen, ontwikkeling van nieuwe functionaliteiten, begeleiding en ondersteuning).

- Federale instanties beheren ook vaak doorheen de hele overheid gebruikte *gegevensbronnen* voor publieke dienstverlening zoals het Rijksregister, de Kruispuntbank van Ondernemingen (KBO), de kruispuntbankregisters en de sociale gegevensbronnen.

### Toegankelijkheid en digitale inclusie

**De federale regering wil een toegankelijke publieke dienstverlening verzekeren.** In het regeerakkoord spreekt de federale regering de doelstelling uit om de publieke dienstverlening toegankelijk te maken voor “burgers met weinig digitale vaardigheden, een laag inkomen of een beperking” (Federale regering, 2020, p. 20). Op het vlak van toegankelijkheid stelt het federale regeerakkoord o.a. een – ongerealiseerd – actieplan universele toegankelijkheid voor, dat op het vlak van fysieke (maar ook digitale) toegankelijkheid “minstens in gestandaardiseerde richtlijnen, objectieve doelstellingen en een monitoring zou voorzien” (Federale regering, 2020, p. 73).

Met het Koninklijk Besluit van 10 september 2023 heeft de federale regering downloadsnelheid voor adequate breedbandinternettoegang op een vaste locatie vastgesteld op 10 Mbps en vanaf 1 januari 2027 30 Mbps (Federale Regering, 2023e). Voordien lag de maximum snelheid op 1 Mbps. Bijlage A (deel Toegang, vaardigheden en gebruik, cf. *infra*) bevat data over het bereik van vaste breedband. Dat moet burgers toelaten om essentiële diensten te gebruiken, waaronder online publieke diensten.

**Het federale toegankelijkheidsbeleid kent dan ook verschillende bronnen.** Zij zitten vervat in het beleid van individuele ministers. Sommige initiatieven vallen onder de koepel van de SmartNation-strategie, zoals in verband met het verhogen van de digitale vaardigheden van kwetsbare burgers via het DBSF (cf. *supra*). Een deel van het beleid kent relancefinanciering. Zo zijn er o.a.:

- *Beleidsinitiatieven rond de toegankelijkheid van publieke diensten voor personen met een handicap.* De federale regering heeft in het federaal actieplan handicap 2021-2024 het principe van toegankelijkheid onderschreven (Federale regering, 2021). De regering onderneemt o.a. acties op het vlak van toegankelijke informatie, fysieke toegankelijkheid (met bijzondere aandacht voor gerechtsgebouwen, Minister van Justitie, 2023) en richt een netwerk van ervaringsdeskundigen handicap op om de federale administraties te ondersteunen (FOD Sociale Zekerheid, 2021, 2023).
- *Individuele engagementen en initiatieven voor het verzekeren van de toegang tot publieke diensten via verschillende kanalen* (o.a. fysieke afspraken, per brief/mail, telefoon) zoals in verband met pensioenen (Minister van Pensioenen en Maatschappelijke Integratie, Personen met een handicap, Armoedebestrijding en Beliris, 2023), belastingen (Minister van Financiën, Coördinatie van de fraudebestrijding en Nationale Loterij, 2023), justitie (bv. via kioskpc's in de griffies van de rechtbanken om applicaties van Just-on-web te raadplegen, Minister van Justitie, 2023) of de sociale zekerheid (bv. voor zelfstandigen, zie Minister van Middenstand, Zelfstandigen, Kmo's en Landbouw, Institutionele Hervormingen en Democratische Vernieuwing, 2023c en relanceproject Digitalisering OISZ, I – 2.04).
- *Projecten rond helder taalgebruik.* De multidisciplinair samengestelde werkgroep Klare Taal binnen het beleidsdomein Justitie herschrijft bv. gerechtsbrieven (Minister van Justitie, 2023).
- *Acties over het verbeteren van de toegang van kmo's tot overheidsopdrachten* (Minister van Middenstand, Zelfstandigen, Kmo's en Landbouw, Institutionele Hervormingen en Democratische Vernieuwing, 2023b).
- *Het Digilab-initiatief.* Dit is een federale projectincubator binnen de POD Maatschappelijk integratie, gefinancierd vanuit het relanceproject *E-inclusion for Belgium (I – 4.08.)*. Digilab kent die subsidies toe aan verscheidene organisaties, waaronder verenigingen en steden en gemeenten en OCMW's, om ongelijkheden weg te werken op het vlak van de toegang tot digitale technologieën, digitale vaardigheden en het gebruik van essentiële digitale diensten (publiek of privaat) en de representatie van vrouwen in de digitale sector (Kabinet van de staatssecretaris voor Relance en Strategische Investerings, belast met Wetenschapsbeleid, 2021). De projecten dragen ook bij aan in de invulling van art. 20 van de Europese Pijler voor Sociale Rechten, die de Toegang tot essentiële diensten vooropstelt (Minister van Pensioenen en Maatschappelijke Integratie, Personen met een handicap, Armoedebestrijding en Beliris, 2023). De federale regering wil het Digilab laten uitgroeien tot een federaal kenniscentrum voor digitale inclusie.
- *Oproepen E-inclusion for Belgium Sociale actoren / OCMW.* Vanuit relanceproject *E-inclusion for Belgium (I – 4.08.)* heeft de POD Maatschappelijke Integratie verschillende projectoproepen gelanceerd voor de bevordering van een lokaal e-inclusiebeleid (cf. *infra*, deel 2.3 Vlaams beleid, voor de opname van de subsidies in het kader van de oproepen, zie ook VWSG, 2024).
- *Het aanbieden van flankerende maatregelen.* FOD BOSA heeft o.a. een raamovereenkomst *Human Centered Design* (FOD BOSA, 2024a) en een aanbod van opleidingen, waaronder

rond digitale vaardigheden. *Connectoo* is een project vanuit FOD BOSA dat de interne kennis en vaardigheden van overheidsmedewerkers (federaal, regionaal, lokaal) moet versterken. De opleiding focust specifiek op de kennis en vaardigheden voor front office medewerkers om burgers te ondersteunen (FOD BOSA, 2024b; Staatssecretaris voor Digitalisering, Administratieve Vereenvoudiging, Privacy en Regie der Gebouwen, 2023).

**De federale overheid werkt mee aan de implementatie nationale en intersectorale strategie *Women in Digital 2021-2025*.** Die strategie, goedgekeurd door het overlegcomité en gecoördineerd door de FOD Economie, wil de digitale inclusie van meisjes en vrouwen vergroten, waaronder op het vlak van digitale vaardigheden (FOD Economie, 2021). De strategie past in de uitvoering van het Belgische engagement ten aanzien van de *Commitment on Women in Digital*-verklaring (Europese Commissie, 2019).

**De federale overheid ondersteunt daarnaast het DigitAll-initiatief** (Minister van Pensioenen en Maatschappelijke Integratie, Personen met een handicap, Armoedebestrijding en Beliris, 2023). Dit is een ecosysteem van ondernemingen, organisaties en (federale, regionale en lokale) overheidsinstanties dat digitale inclusie wil bevorderen. Deelnemende partners verbinden zich in het Digitale Inclusie Charter tot het nemen van engagementen om de digitale kloof te dichten, waaronder het uitwisselen van beste praktijken en het aanbieden van opleidingen voor internen en externen (DigitAll, 2024).

## 2.3 Vlaams beleid

**Het Vlaamse beleid legt net zoals het federale beleid de focus op online publieke dienstverlening** (Vlaamse Regering, 2019). De Vlaamse Regering zet in op een digital-first benadering voor de levering van gestandaardiseerde producten als akten, vergunning. Voor burgers schuift de Vlaamse Regering als implementatie van het *no wrong door*-principe één uniek digitaal Burgerprofiel voor de burger naar voren om die producten te leveren over instanties heen, voor ondernemingen het e-Loket voor ondernemers. Tezelfdertijd zet de Vlaamse Regering een integraal toegankelijke fysieke en digitale leefomgeving centraal.

Het Vlaamse beleid streeft naar een 'slimmere overheid' met een versterking van de centraal aangeboden informatie- en ICT-diensten van de Vlaamse overheid. Daarvoor wordt – opnieuw – een programma Vlaanderen Radicaal Digitaal opgezet. De investeringen in digitalisering en automatisering van overheidsprocessen en publieke dienstverlening aan burgers en ondernemingen moeten zorgen voor een slankere overheid, waardoor ruimte vrijkomt voor o.a. het wegwerken van wachtlijsten.

Het beleid rond administratieve vereenvoudiging wordt enerzijds ingevuld in andere initiatieven, zoals de digitale dienstverleningsstrategie (cf. *infra*) en anderzijds door relanceproject VV160. Met dat relanceproject wil de Vlaamse Regering de bestaande en toekomstige regeldruk verlagen en administratieve lasten beperken (Vlaamse Regering, 2024b). Dat relanceproject beoogt (zie Vlaamse Regering, 2021h, 2022; 2023a):

- het detecteren van 250 vereenvoudigingsopportunities;
- het invoeren van een nieuwe regeldruktoets;

- het uitwerken van 10 disruptieve vereenvoudigingsprojecten (Vlaggenschipprojecten);
- het uitvoeren van 231 vereenvoudigingsprojecten.

Het relanceproject wilde ook een aantal *user journeys* en toekomstige dienstverleningsmodellen in kaart brengen, met name in het kader van de levensgebeurtenissen (ver)bouwen door particulieren, de opstart van een horecazaak, het runnen van een landbouwonderneming en een internationaliseringstraject van een recyclageproject.

### Online publieke dienstverlening

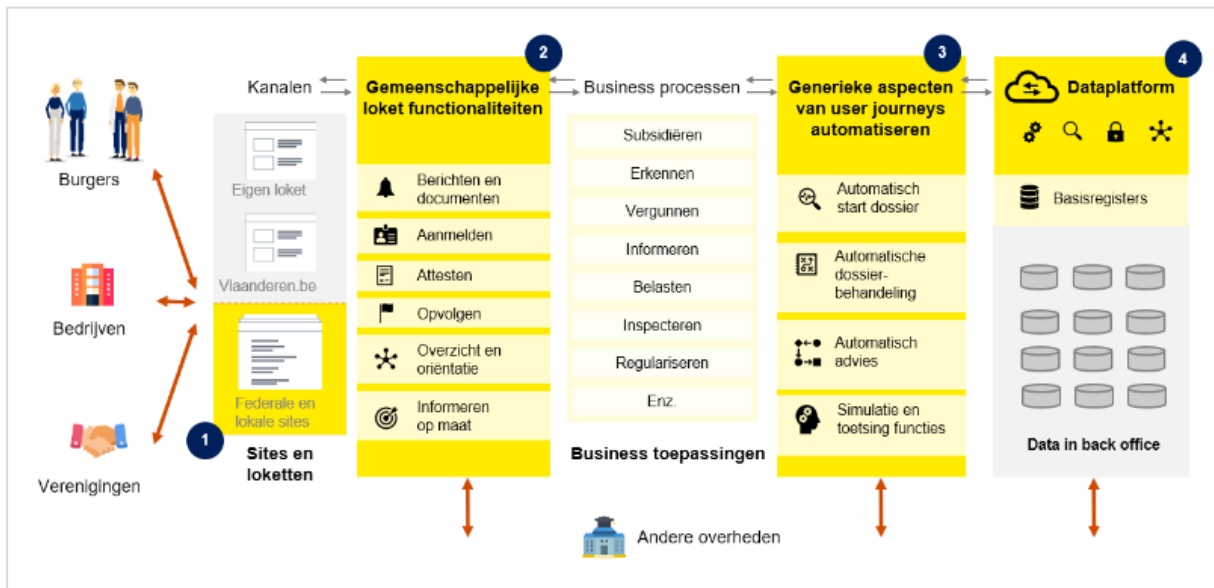
De Vlaamse overheid heeft in het verleden diverse programma's opgezet in verband met online publieke dienstverlening. In de legislatuur 2014-2019 zette het Programma Vlaanderen Radicaal Digitaal de krijtlijnen uit van (o.a.) de digitale dienstverlening (Vlaamse overheid, 2015). Het programma werd ondersteund door hefboombudgetten (cofinanciering) via Vlaanderen Radicaal Digitaal (VRD). De focus lag o.a. op de ontwikkeling van Mijn Burgerloket (de vorige merknaam van Mijn Burgerprofiel), het e-Loket voor ondernemers en het digitaliseren van subsidies (Vlaamse Regering, 2017a).

Een van de uitkomsten van het Programma Vlaanderen Radicaal Digitaal was de oprichting van het **Stuurorgaan Vlaams Informatie- en ICT-beleid**, waarin de Vlaamse en lokale instanties de digitalisering van de overheid en het databeleid coördineren (Vlaams Parlement, 2016, 2018). Dat stuurorgaan heeft bij de aanvang van de legislatuur 2019-2024 een strategisch plan uitgewerkt, met prioriteiten voor Vlaamse en lokale instanties (Vlaamse Regering, 2020a). De focus ligt op vier functionele focusdomeinen (uitgezet ten aanzien van onderstaande figuur):

1. Het stroomlijnen van websites en loketten, met aandacht voor het *no wrong door*-principe.
2. De ontwikkeling van generieke loketfunctionaliteiten, zoals aanmelden, het aanvragen van een dienstverlening en informeren op maat. Die loketfunctionaliteiten moeten ervoor zorgen dat loketfunctionaliteiten als één geheel worden ervaren.
3. Generieke processtappen digitaliseren (zoals een dossier opstarten en betalingen uitvoeren) en *user journeys* automatiseren.
4. Datagedreven beleid mogelijk maken, o.a. via open data en het benutten van sensordata.



## Functionele focusdomeinen strategisch plan Stuurorgaan Vlaams Informatie- en ICT-beleid



Bron: Vlaamse Regering (2020a).

Het Vlaanderen Radicaal Digitaal II-investeringsprogramma voorziet financiering om het strategisch plan te realiseren. De prioriteiten liggen op het verder ontwikkelen van Mijn Burgerprofiel, het e-Loket voor ondernemers (cf. *infra*), Lokale Besluiten als geLinkte Open Data (LBL0D), de Kruispuntbank Vlaanderen (KBV)/MAGDA-gegevensdelingsplatform, het Webplatform en Generieke loketfunctionaliteiten (Vlaamse Regering, 2020a).

**De Vlaamse Regering geeft het beleid rond online publieke dienstverlening verder vorm binnen verschillende Vlaamse digitale strategieën.** De verschillende strategieën zijn: de Vlaamse datastrategie, de digitale dienstverleningsstrategie, de Vlaamse Strategie Informatieveiligheid, en de Cloudstrategie Vlaamse overheid (Vlaamse overheid, 2019, 2022b; Vlaamse Regering 2021i, 2022b, 2022e).

De Vlaamse overheid werkt ook aan een Vlaamse AI-strategie (Vlaamse overheid, 2023z). De basis daarvoor is reeds gelegd door afspraken over de leidende AI-principes<sup>16</sup> en de richtlijnen voor het gebruik van publiek toegankelijke generatieve AI. Het AI Competence Center van Digitaal Vlaanderen werkt de AI strategie uit en zorgt voor flankerende maatregelen zoals het ondersteunen van een netwerk voor kennisdeling en ondersteuning van Vlaamse entiteiten in de uitwerking van AI-projecten (Vlaamse overheid, 2023z). Verscheidene Vlaamse instanties experimenteren bv. al met AI-gedreven chatbots (zie bv. Minister van Welzijn, Volksgezondheid en Gezin, 2023; VLAIO, 2024a).

**De Vlaamse overheid werkt aan een overkoepelende Vlaamse digitale strategie.** Die kijkt naar de digitalisering van zowel de overheid, de economie als de samenleving (Vlaamse overheid, 2023a). De Vlaamse digitale strategie is overkoepelend aan de andere strategieën hierboven, met

<sup>16</sup> Democratisch, Betrouwbaar, Mensgericht, AI bewustwording, Correct datagebruik en -beheer, Duurzaam.

name de Vlaamse datastrategie, de digitale dienstverleningsstrategie, de Vlaamse Strategie Informatieveiligheid, de Cloudstrategie Vlaamse overheid en de in opmaak zijnde AI-strategie. Mogelijks worden daar nog andere strategieën aan toegevoegd. Een deliverable van de Vlaamse digitale strategie is de Vlaamse roadmap voor het bereiken van de Belgische Digitale Decenniumdoelen (cf. *supra*, deel 2.1 Europees beleid). Die bevat specifieke Vlaamse acties om de KPI's voor de vier assen (Vaardigheden, Overheid, Infrastructuur, Ondernemingen) te bereiken.

**De Vlaamse overheid heeft sinds juli 2022 een digitale dienstverleningsstrategie** (Vlaamse Regering, 2022b). Die strategie bouwt voort op het strategisch plan en heeft als doelstelling de (digitale) dienstverlening van Vlaamse en lokale instanties ten aanzien van burgers, ondernemingen, verenigingen en andere overheden coherent aan te bieden.

De dienstverleningsstrategie is opgebouwd aan de hand van vijf richtinggevende principes (zie tabel). Zij moeten richting geven aan de toekomstige digitale dienstverlening van de Vlaamse en lokale overheden (Vlaamse Regering, 2022b, p. 9).

### Principes van de dienstverleningsstrategie

Principes	Uitleg
<b>Standaard digitaal</b>	De dienstverlening evolueert en verbetert voortdurend vanuit de ambitie om de dienstverlening digitaal aan te bieden aan de gebruikers. Ondersteuning verloopt via het <i>click-call-connect</i> -principe: eerst online, dan pas via telefoon of e-mail, en daarna pas via een fysieke afhandeling offline.
<b>Gebruiker centraal</b>	Dienstverlening wordt vanuit het standpunt en de noden van de gebruiker ontwikkeld.
<b>Digitaal herdacht</b>	Samenwerking tussen overheden en partners staat centraal. Processen worden herdacht om maximaal mobiel bruikbaar te zijn
<b>Datagedreven</b>	Dienstverlening en het herdenken van processen steunen op beschikbare data en inzichten.
<b>Betrouwbaar</b>	Dienstverlening moet herkenbaar, veilig en met respect voor privacy en gegevensbescherming ontworpen worden. Het vertrouwen van de gebruiker is belangrijk.

Bron: (Vlaamse Regering, 2022b).

Elk principe is gekoppeld aan gebruikerscriteria ('Hoe merkt de gebruiker dit concreet') en digitale inclusiecriteria ('Hoe nemen we iedereen mee?'). Die geven een concrete invulling aan de principes en zijn aftoetsbaar. De gebruikers- en digitale inclusiecriteria per principe leiden tot 40 indicatoren voor instanties om via zelfevaluatie te onderzoeken in welke mate een publieke dienst voldoet aan de digitale dienstverleningsstrategie (cf. *infra*, aftoetsingsinstrument) (zie ook Vlaamse overheid, 2023c). De bijlage bij dit deel geeft een overzicht van de 40 indicatoren.

**De Vlaamse Regering kiest voor een online dienstverlening met vier hoofd e-loketten.** Die moeten vanuit het *no-wrong-door* principe (zie ook VV060, Vlaamse Regering, 2021g, 2023a) fungeren als de centrale toegangspoorten voor burgers vanuit de verschillende rollen die ze innen ten aanzien van publieke diensten (burger, ondernemer, lid van een vereniging, medewerker van een lokaal bestuur, maar ook bv. wettelijk vertegenwoordiger of voogd). De vier hoofd e-loketten bevatten telkens basisdiensten (o.a. aansluiting met de eBox, notificaties van dossierstappen, aanvragen van attesten) en een gepast aanbod publieke diensten en overheidsinformatie

afhankelijk van de doelgroep). De hoofd e-loketten verwijzen door naar andere thematische e-loketten (rond gezondheid, omgeving, enz.). De vier hoofd e-loketten zijn als volgt (zie ook *infra*, Bijlage A):

- *Mijn Burgerprofiel*. Dit is het hoofd e-loket voor burgers. Burgers kunnen onafhankelijk van waar ze in contact komen met de online communicatiekanalen van de Vlaamse of lokale overheid op Mijn Burgerprofiel inloggen. Er is ook een mobiele applicatie, met een lokale variant voor lokale instanties. Via Mijn Burgerprofiel krijgen ze een overzicht van basisdiensten en van de data die de overheid heeft (bv. Rijksregisterdata, diploma's).

Mijn Burgerprofiel groeit steeds meer van een tool met generieke basisfunctionaliteiten door naar een *one-stop shop* voor burgers. De scope van Mijn Burgerprofiel wordt incrementeel verbreed (met extra functionaliteiten) en verdiept (naar alle Vlaamse en lokale instanties per functionaliteit en dienstverleningsproces), waaronder het doorgeven van rekeningnummers en het functioneren als interface voor persoonlijke datakluisen (zie o.a. SERV, 2023b).

Een voorbeeld van die verbreding en verdieping is het gebruik van Mijn Burgerprofiel als gebruikersplatform voor het bestellen en betalen van dienstencheques (Minister-president van de Vlaamse Regering en Vlaams minister van Buitenlandse Zaken, Cultuur, Digitalisering en Facilitair Management, 2023b). Een ander voorbeeld is er binnen de context van relanceproject VV113, waarbij het Agentschap Opgroeien en Digitaal Vlaanderen aan een Jongerenprofiel werken, gelinkt aan Mijn Burgerprofiel, waarop jongeren hun gegevens/traject inzake jeugdhulp (jeugdhulphistoriek) kunnen inkijken (Vlaamse Regering, 2024b).

Mijn Burgerprofiel, het webplatform Vlaanderen.be en het Contactcenter 1700 vormen de centrale online informatiekkanalen voor online publieke diensten voor burgers (Minister-president van de Vlaamse Regering en Vlaams minister van Buitenlandse Zaken, Cultuur, Digitalisering en Facilitair Management, 2023b).

De verdere uitbouw en implementatie van Mijn Burgerprofiel verloopt o.a. via relanceproject VV060 (Versnelling en verdere uitbouw van Mijn Burgerprofiel) en Vlaanderen Radicaal Digitaal II. Mijn Burgerprofiel wordt beheerd door het Agentschap Digitaal Vlaanderen.

- *e-Loket voor ondernemers (e-loketondernemers.be)*. Dit is het centrale portaal voor ondernemers. Het is opgezet als een *one-stop shop* die alle lokale, Vlaamse en federale informatie en interacties van ondernemers met de overheid gestroomlijnd en op maat wil aanbieden (VLAIO, 2023). Het gaat over het aanvragen van producten en diensten van de overheidsinstanties en de bijhorende dossieropvolging, informatie uit de KBO en andere gegevensbronnen, een overzicht van o.a. toelatingen (erkenningen, vergunningen), subsidies en informatie zoals notificaties. Lokale besturen en Vlaamse instanties kunnen hun producten en diensten richting ondernemingen daartoe ontsluiten via het e-Loket voor ondernemers. Ondernemers (of hun wettelijk vertegenwoordiger) krijgen via het loket ook een overzicht van statussen van aanvragen en details van dossiers. Het beheer van het e-Loket voor ondernemers valt onder de verantwoordelijkheid van het Agentschap Innoveren & Ondernemen (VLAIO).

De scope van het e-Loket voor ondernemers wordt in overleg met de gebruikers incrementeel verbreed (met extra functionaliteiten) en verdiept (naar alle Vlaamse en lokale instanties per functionaliteit en dienstverleningsproces). Het gaat dan bv. over een overzicht van subsidies, een mandatenbeheer voor derden (bv. boekhouder of accountant) op niveau van de functionaliteit (in plaats van op loketniveau) of het uitsturen van notificaties bij het vervallen van bv. een vergunning of erkenning.

Het e-Loket voor ondernemers is deel van een bredere frontofficewerking voor vragen over de dienstverlening van de overheid richting ondernemers dat verder bestaat uit het VLAIO Contact Center (Vlaamse overheid, 2024e), Acquisitie, de vzw's Team Bedrijfstrajecten en FlandersDC, Enterprise Europe Network (EEN), National Contact Point (NCP) en Intellectuele Eigendom (Minister van Economie, Werk, Innovatie en Landbouw, 2023b).

- *Verenigingsloket.* Het Verenigingsloket functioneert als *one-stop shop* en is het centrale portaal voor verenigingen (Departement CJM, 2023), samen met ondersteuning vanuit het Contactcenter 1700. Het Verenigingsloket is een nieuw hoofd e-loket sinds 30 januari 2024 en wil info en dienstverlening aan verenigingen toegankelijker maken en vereenvoudigen. Het hoofd e-loket geeft zicht op relevante informatie over en voor verenigingen, publieke dienstverlening (premies, vergunningen, verplichtingen en hun statusoverzichten) en faciliteert het aanvragen en opvolgen van dossiers. Verenigingen kunnen er hun eigen gegevens registreren en hun data beheren, wijzigen en al dan niet publiek zichtbaar maken. Zo krijgen ze inzicht in de gegevens die de overheden van hen kennen (via o.a. Verenigingsregister en KBO) (Vlaamse Regering, 2021a).

De scope van het Verenigingsloket wordt net als bij Mijn Burgerprofiel en het e-Loket voor ondernemers stelselmatig verbreed (met extra functionaliteiten) en verdiept (naar alle Vlaamse en lokale overheidsinstanties per functionaliteit en dienstverleningsproces). Zo staan in de nabije toekomst o.a. integraties met de notificatie- en de toelatingsmodules gepland.

De behoefte voor een Verenigingsloket werd voor het eerst erkend in het gecoördineerd vrijwilligersbeleid uit 2016 en 2017, dat in 2020 geactualiseerd werd (Vlaamse Regering, 2017b, 2020e). De ontwikkeling van het Verenigingsloket verloopt o.a. met steun van het relanceproject VV132 (Digitaal Verenigingsloket – Investing) (Vlaamse Regering, 2024b). Het departement Cultuur, Jeugd en Media (departement CJM) neemt de verdere uitbouw en implementatie van het Verenigingsloket op zich, Digitaal Vlaanderen beheert het Verenigingsregister (Vlaamse Regering, 2023b).

- *Loket voor Lokale Besturen.* Dit is een *one-stop shop* voor lokale besturen (gemeenten, provincies, maar ook bv. besturen van erediensten) (Vlaamse overheid, 2023o). Het loket biedt een omgeving voor de interactie tussen lokale besturen en Vlaamse instanties (bv. voor het doorgeven van meldingsplichtige documenten of het aanvragen van subsidies) en wil op termijn doorgroeien tot de centrale toegangspoort tot informatie en diensten van de Vlaamse overheid (Minister van Binnenlands Bestuur, Bestuurszaken, Inburgering en Gelijke Kansen, 2023a; Vlaamse Regering, 2022b). Het Loket voor Lokale Besturen valt onder het beheer van het Agentschap Binnenlands Bestuur (ABB).

**De dienstverleningsstrategie voorziet naast de hoofd e-loketten nog diverse hulpmiddelen.**

Die ondersteunen de Vlaamse overheden in het opbouwen van hun digitale dienstverlening aan de hand van de principes en gebruikers- en digitale inclusiecriteria. Het Digitaal Transformatiebureau van Digitaal Vlaanderen – opgericht in 2021 – speelt een belangrijke rol in de begeleiding van Vlaamse instanties en lokale besturen (SERV, 2022a; zie ook VV057, Vlaamse Regering, 2024b), naast instanties als ABB, VLAIO en het departement CJM.

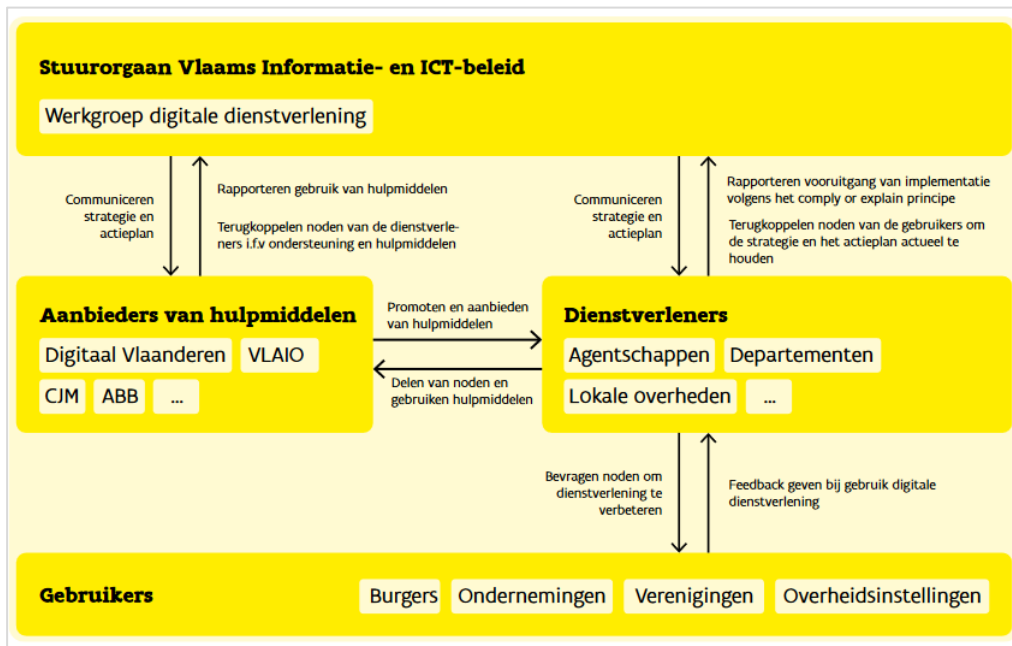
Tot de hulpmiddelen horen o.a.:

- *Digitale bouwstenen.* Zij omvatten reeds ontwikkelde of nog te ontwikkelen digitale bouwstenen als authentieke gegevensbronnen (zie ook SERV, 2023c), componenten voor een uniforme vormgeving, het centraal gegevensbeheer voor burgers (zie ook SERV, 2023b) en persoonlijke datakluizen (zie ook SERV, 2023c).
- *Methodes en richtlijnen.* Hier voorziet de digitale dienstverleningsstrategie een *service toolkit* voor digitaal inclusief ontwerpen en het delen van beste praktijken in verband met gebruikersonderzoek en gebruikerstesten.
- *Begeleiding en ondersteuning* van entiteiten in digitaliseren van hun dienstverlening, zoals ondersteuning bij de implementatie van de digitale dienstverleningsstrategie, en bij de levering van hun dienstverlening via kanalen zoals het Contactcenter 1700.
- *Opleidingen* als de Digital Leaders Academy en digitale vaardigheden voor front-office loketbedienden.
- *Een aftoetsingsinstrument.* Via het aftoetsingsinstrument checken Vlaams instanties sinds 2023 in welke mate de nieuwe of herwerkte diensten (zullen) voldoen aan de principes van de Vlaamse digitale dienstverleningsstrategie. Het gebruik van het aftoetsingsinstrument is verplicht voor zgn. significante nieuwe of herwerkte diensten ofwel diensten met een budget hoger dan 500.000 euro of meer dan 100.000 (ingeschatte) gebruikers. Het *comply or explain*-principe staat centraal. Dienstverleners moeten de resultaten van de aftoetsing melden aan de werkgroep digitale dienstverlening, de gemaakte keuzes uitleggen en de opvolging rapporteren aan het stuurorgaan Vlaams Informatie- en ICT-beleid (zie Vlaamse overheid, 2023b).

**De governance van de digitale dienstverleningsstrategie verduidelijkt de rollen en verantwoordelijkheden van alle betrokken actoren en hun onderlinge relaties.**

De onderstaande figuur geeft een overzicht. Een actieplan zorgt o.a. voor de verder ontwikkeling van de nodige hulpmiddelen (cf. *infra*), de operationalisering van de dienstverleningsstrategie en jaarlijkse rapportage over nieuwe diensten en grondig herwerkte bestaande digitale diensten. Het Stuurorgaan Vlaams Informatie- en ICT-beleid past de digitale dienstverleningsstrategie ook aan in functie van de veranderende noden van dienstverleners en gebruikers.

## Governance model digitale dienstverleningsstrategie



Bron: Vlaamse Regering (2022b).

**Daarnaast ondersteunt de Vlaamse overheid nog verschillende oproepen**, zoals het Living-in.EU-initiatief van de Europese Commissie. Dat richt een platform van nationale, regionale en lokale overheden en organisaties met als doel een grotere samenwerking om de digitale transformatie te realiseren (Living-in.EU, 2023).

**Naast de bouwstenen van de digitale dienstverleningsstrategie (hoofd e-loketten, hulpmiddelen) zijn er nog verscheidene andere projecten en programma's op het vlak van digitale publieke dienstverlening.** Een deel daarvan wordt gefinancierd via relancemiddelen. Het gaat dan o.a. over de (verdere) digitalisering van publieke diensten zoals (Vlaamse Regering, 2024b):

- publieke diensten in verband met integratie en inburgering (VV050);
- het omgevingsloket voor vergunningsprocedures (VV063);
- het groeipakket voor financiële tegemoetkomingen aan kinderen (VV118);
- ontwikkelen rechtenverkenner 2.0 (VV119);
- de sociale kaart, met informatie over het zorgaanbod voor burgers en hulpverleners (VV120) (zie ook Vlaams Parlement, 2019b).

Het SERV-rapport 'Werk maken van interoperabiliteit voor een digitale overheid en economie' belichtte ook al projecten op het vlak van persoonlijke datakluisen (SERV, 2023c, p. 88-90, zie ook VV076), het VIP (VV074) (SERV, 2023c, p. 90) en het bodempaspoort (VV033) (SERV, 2023c, pp. 92-93, 160).

Dit deel focust hieronder (niet-exhaustief) op enkele andere overkoepelende dienstverleningsinitiatieven.

- *Doorgeven rekeningnummers en contactvoorkeuren.* Met het centraal gegevensbeheer voor burgers werkt de Vlaamse overheid aan een centrale bouwblok om via Mijn Burgerprofiel rekeningnummers en contactvoorkeuren bij Vlaams publieke dienstverlening te beheren (zie ook SERV, 2023b).
- *Premiezoeker.be* is een platform voor steunmaatregelen met betrekking tot wonen en woningen van alle overheidsinstanties (federaal, gewestelijk, provinciaal en gemeentelijk) (Vlaamse overheid, 2023v).
- *Woningpas en gebouwenpas.* Met de woningpas wil de Vlaamse overheid alle relevante data rond een residentieel gebouw samenbrengen voor de burger. De woningpas groepeer ook verschillende publieke diensten, zoals de woningkwaliteitswijzer of een stappenplan bij het verkopen, verbouwen of verhuren van de woning (Vlaamse overheid, 2023w). De gebouwenpas is een voorziene databank voor niet-residentiële gebouwen dat net als de woningpas enerzijds als een digitaal paspoort functioneert met data en attesten, en anderzijds functionaliteiten zoals het delen van de informatie met derden (Minister van Justitie en Handhaving, Omgeving, Energie en Toerisme, 2023b; Vlaamse overheid, 2023x).
- *Gepersonaliseerd loopbaanplatform.* De Vlaamse Dienst voor Arbeidsbemiddeling en Beroepsopleiding (VDAB) biedt een loopbaanplatform aan waar burgers hun loopbaandata in kunnen beheren en met een gepersonaliseerd aanbod van publieke en private opleidingen (zie ook VV128, Vlaams Regering, 2023a). Publieke diensten zoals de jobbonus en de berekening van opleidingstegoed (als opstap naar de terbeschikkingstelling van de Leer- en loopbaanrekening, met Vlaamse opleidingsincentives zoals het opleidingsverlof, opleidingskrediet en opleidingscheque) van een burger zijn dan weer beschikbaar op Mijn Burgerprofiel. De Vlaamse overheid voorziet wel een link tussen het loopbaanplatform en de het opleidingstegoed (Minister van Economie, Werk, Innovatie en Landbouw, 2023a, p. 59).
- *Automatisch advies.* Dit is de bouwblok bij het MAGDA-platform die op basis van reeds gekende gegevens in de door het MAGDA-platform ontsloten gegevensbronnen potentieel (niet-)rechthebbenden in kaart brengt (Vlaamse overheid, 2023y). De bouwblok beperkt het aantal gegevens dat burgers moeten meedelen voor een aanvraag en ondersteunt individuele publieke diensten van Vlaamse en lokale instanties in het nemen van een beslissing over het toekennen van bv. een subsidie of premie. Enkele publieke diensten die van de bouwblok gebruikmaken zijn de Jobbonus, Jobbonus Plus en de transitiepremie.
- *Actueel inkomen.* Digitaal Vlaanderen ontwikkelt een MAGDA-dienst 'Actueel inkomen' (Minister van Welzijn, Volksgezondheid en Gezin, 2023; SERV, 2023c). Die moet bv. toelaten om alarmbelprocedures uit te werken voor doelgroepen die recht hebben op de sociale toeslag en schooltoeslag.
- *OSLO-STEPS.* Dit pilootproject wil de workflow die doorlopen wordt bij een *user journey* vereenvoudigen en personaliseren voor gebruikers (Minister-president van de Vlaamse Regering en Vlaams minister van Buitenlandse Zaken, Cultuur, Digitalisering en Facilitair Management, 2023b). Binnen OSLO-STEPS worden algoritmes achter processen gestandaardiseerd, waarna een *work flow composer* de nodige processen in functie van de *user journey* aan elkaar koppelt op basis van data van een persoon uit o.a. authenticatie

gegevensbronnen en persoonlijke datakluisen (zie ook SERV, 2023, pp. 45-46). Het volgt uit het FAST-project, een samenwerkingsverband met o.a. Digitaal Vlaanderen en VLAIO en met ondersteuning van imec en de UGent (Arndt et al., 2021; PURL.EU, 2023).

- *De Interbestuurlijke Producten- en Dienstencatalogus (IPDC)*. Dienstencatalogi bevatten een gestandaardiseerd overzicht van aangeboden producten en diensten. Het doel van dienstencatalogi is om enerzijds die informatie eenmalig en op één plaats te beheren en meerdere keren te hergebruiken. Dat moet zorgen voor kwaliteitsvolle informatie over producten en diensten (bv. consistente informatie over communicatiekanalen heen).

In Vlaanderen bevat de IPDC dat overzicht, met integratie van de Lokale Producten- en Dienstencatalogus (LPDC) of de eigen dienstencatalogi van de lokale besturen (Vlaamse overheid, 2024ac). De IPDC/LPDC hergebruikt daarvoor informatie uit het Gebouwen- en Adresregister en de Vlaamse Codex en beschrijft de data op een gestandaardiseerde manier (zie Vlaamse overheid, 2024ac). In de toekomst zal de IPDC/LPDC ook gevoed worden vanuit de lokale besluiten (via de digitalisering van de lokale besluiten vanuit het LBLD-programma, dat data over lokale besluiten makkelijker vindbaar en raadpleegbaar maakt, zie SERV, 2023c, p. 83-86). Anderzijds krijgen de producten en diensten een uniek identificatienummer, wat ze vindbaar maakt voor bv. portalen en loketten (incl. de hoofd e-loketten).

De IPDC/LPDC is niet verplicht, maar wordt wel gebruikt in het kader van de interbestuurlijke samenwerking rond de implementatie van de SDG-verordening en bij de aansluiting van instanties en lokale besturen op o.a. de hoofd e-loketten en de Rechtenverkenner 2.0.

- *Open Proces Huis*. Deze databank van ABB – operationeel vanaf midden 2024 – bevat generieke dienstverleningsprocessen die lokale besturen kunnen hergebruiken. Het doel is om lokale besturen eenvoudig dienstverleningsprocessen te laten delen.

## Toegankelijkheid en digitale inclusie

**De Vlaamse Regering streeft een integraal toegankelijke leefomgeving na** (Vlaamse Regering, 2019). De regering stelt in dat verband een fysieke en digitale administratieve toegankelijkheid voor alle burgers voor, met gespecialiseerde dienstverlening op maat voor mensen met een handicap of chronische aandoening (Vlaamse Regering, 2019, p. 150). Toegankelijkheid is een transversaal beleidsthema en omvatte in de legislatuur 2019-2024 intenties vanuit alle beleidsdomeinen (Minister van Binnenlands Bestuur, Bestuurszaken, Inburgering en Gelijke Kansen, 2020).

Het beleid rond de toegankelijkheid van publieke dienstverlening is ingebed in het bredere toegankelijkheidsbeleid. Dat bestaat o.a. uit:

- de bepalingen in het decreet Vlaamse gelijkekansen- en gelijkebehandelingsbeleid (Vlaams Parlement, 2008). En in uitvoering daarvan:
  - Het doelstellingenkader horizontale Integratie- en gelijkekansenbeleidsplan 2020-2024, waaronder het wegwerken van taaldrempels als element van een kwalitatieve dienstverlening (Vlaamse Regering, 2020c).



- Het horizontale Integratie- en gelijkheidsbeleidsplan 2020-2024, met actualisatie in 2021 (Vlaamse Regering, 2020d, 2021d).
- het Plan Samenleven als (bijkomende) invulling van het horizontaal beleid rond gelijke kansen, integratie en inburgering richting de lokale besturen (Vlaamse overheid, 2023q) (cf. *infra*).
- het Beleidsplan Ruimte Vlaanderen Vlaamse Regering (2018a, 2018b).
- verschillende relanceprojecten (cf. *infra*).

Het Agentschap Binnenlands Bestuur coördineert het horizontale beleid rond gelijke kansen, integratie en inburgering binnen de Vlaamse overheid (Vlaams Parlement, 2008).

Inter – het Agentschap Toegankelijk Vlaanderen – is het Vlaams expertisecentrum voor integrale toegankelijkheid en universeel ontwerp (*universal design*) (cf. *supra*, deel 1.1 Begrip) (Vlaams Parlement, 2014). Het agentschap onderneemt acties op het vlak van fysieke en online toegankelijkheid aan Vlaamse, lokale en andere overheden en derden. Inter organiseert o.a. flankerende maatregelen als vorming en opleiding, toegankelijkheidscreenings, dataverzameling over de toegankelijkheid van gebouwen, onderzoek en begeleiding rond het toegankelijkheidsbeleid van overheden, toegankelijkheid en universeel ontwerp (*universal design*).

Overkoepelend ondersteunt het project Heerlijk Helder vanuit het Team Taaladvies van het Departement Kanselarij en Buitenlandse Zaken (DKBUZA) het verbeteren van de kwaliteit van standaardbrieven en -mails sinds 2017 (zie bv. Minister van Welzijn, Volksgezondheid en Gezin, 2023, p. 104; Minister-president van de Vlaamse Regering en Vlaams minister van Buitenlandse Zaken, Cultuur, Digitalisering en Facilitair Management, 2023b). Er zijn vanuit Heerlijk Helder verschillende ondersteuningsinstrumenten, waaronder een checklist voor de toepassing van gedragsinzichten, richtlijnen voor heerlijk helder taalgebruik, basiscriteria voor standaardbrieven en -mails en een handleiding voor gebruikerstesten. Op vraag van het Voorzitterscollege kwam er voor de periode 2021-2023 een overheidsbrede doelstelling voor Heerlijk Helder (Team Taaladvies, 2024). Tegen 2024 zou 75% van de standaardbrieven en -mails (groten)deels moeten voldoen aan de basiscriteria. Die hield in dat instanties werkten aan de kwaliteitsverbetering van hun standaardbrieven. Dat gebeurde door middel van een inventarisatie van de in totaal meer dan 10.000 standaardbrieven en -mails en een projectplan voor het stelselmatig verbeteren van de teksten en een zelfevaluatie in 2024.

Dit deel bekijkt verder het beleid rond fysieke toegankelijkheid en online toegankelijkheid.

**Fysieke toegankelijkheid van publieke dienstverlening.** Het gelijke kansenbeleid zet o.m. in op het bevorderen van de integrale toegankelijkheid van infrastructuur die voor een publiek toegankelijk is (art. 6, §2, 4°, Vlaams Parlement, 2008). Het Horizontaal integratie- en gelijkheidsbeleidsplan 2020-2024 dat volgt uit het decreet bevestigt het belang van een fysiek toegankelijke publieke dienstverlening (Vlaamse Regering, 2020c).

Een belangrijk instrument rond fysieke toegankelijkheid is de toegankelijkheidsverordening (Vlaams Parlement, 2009). Die verordening legt aantal minimale toegankelijkheidseisen op bij het verkrijgen van een stedenbouwkundige vergunning voor (delen van) gebouwen die voor het publiek toegankelijk zijn (Vlaamse Regering, 2023e). Voortbouwend op o.a. een evaluatie van Inter uit 2019 stelt het Vlaamse beleid een aantal wijzigingen voor de integrale toegankelijkheid te

verbeteren, waaronder de toegankelijkheidsnormen, de toetsing in het kader van een vergunningsaanvraagprocedure en de handhaving (Vlaamse Regering, 2023e).

De voorgestelde wijziging voegt het opstellen van een toegankelijkheidsnota door een toegankelijkheidsdeskundige toe aan de vergunningsaanvraagprocedure van publiek toegankelijke (delen van) gebouwen (Minister van Binnenlands Bestuur, Bestuurszaken, Inburgering en Gelijke Kansen, 2023b). Een wijziging van het kaderdecreet en het uitvoeringsbesluit bij het decreet van 10 juli 2008 houdende een kader voor het Vlaamse gelijkekansen- en gelijkebehandelingsbeleid introduceert de toegankelijkheidsdeskundigen (Vlaams Parlement, 2008; Vlaamse Regering, 2023c, 2023d). Zij moeten ertoe bijdragen dat nieuwe of verbouwde publiek gebouwen effectief toegankelijk zijn door te bewaken dat met de toegankelijkheidseisen die zijn opgenomen in de toegankelijkheidsverordening in de ontwerp van de gebouwen. Inter wordt in het decreet aangeduid als een erkende deskundige toegankelijkheid, naast de evt. bijkomende toegankelijkheidsdeskundigen die het decreet mogelijk maakt.

Een interdepartementale werkgroep toegankelijkheid – onder leiding van Inter en ABB – ondersteunt sinds 2022 het (fysieke) toegankelijkheidsbeleid (Inter, 2024; Minister van Binnenlands Bestuur, Bestuurszaken, Inburgering en Gelijke Kansen, 2023b). Die werkgroep zorgt o.a. voor het delen van goede praktijken tussen Vlaamse overheidsinstanties (Minister van Binnenlands Bestuur, Bestuurszaken, Inburgering en Gelijke Kansen, 2022). Mediawijs organiseert eveneens een ambtelijk overleg e-inclusie met de beleidsdomeinen met het oog op kennisdeling en de afstemming van projecten (Minister-president van de Vlaamse Regering en Vlaams minister van Buitenlandse Zaken, Cultuur, Digitalisering en Facilitair Management, 2023j).

Inter organiseert verschillende flankerende maatregelen in verband met de fysieke toegankelijkheid van publieke dienstverlening, waaronder:

- het kwaliteitstraject ‘naar een toegankelijk Vlaanderen’ voor Vlaamse instanties;
- een ondersteuningsaanbod naar de lokale besturen en de opzet van lerende netwerken (cf. *infra*). Inter onderzoekt ook de ontwikkeling van toegankelijkheidsindicatoren voor lokale besturen (Minister van Binnenlands Bestuur, Bestuurszaken, Inburgering en Gelijke Kansen, 2023b);
- de toegankelijkheidswijzer (voor musea) (SERV, 2023c; Vlaamse overheid, 2023n);
- de digitale toolbox voor toegankelijkheid (Inter, 2024);
- een screening van Vlaamse kantoorgebouwen aan de hand van het kwaliteitslabel ‘Toegankelijk kantoorgebouw’ (Minister-president van de Vlaamse Regering en Vlaams minister van Buitenlandse Zaken, Cultuur, Digitalisering en Facilitair Management, 2023b).

**Online toegankelijkheid van publieke dienstverlening en digitale inclusie.** Net als het beleid rond fysieke toegankelijkheid, past ook het beleid rond de online toegankelijkheid van publieke dienstverlening in het gelijke kansenbeleid (Vlaams Parlement, 2008). Dat streeft naar het bevorderen van digitale inclusie (sinds 2024, cf. *infra*) en de integrale toegankelijkheid van informatie die voor een publiek toegankelijk is (art. 6, §2, 5°, Vlaams Parlement, 2008).

Het Horizontaal Integratie- en Gelijkekansenbeleidsplan 2020-2024 dat volgt uit het decreet schuift twee thema’s naar voren (Vlaamse Regering, 2020d, p. 30):

- Het gebruik van klare taal in overheidscommunicatie en het volgen van de Europese richtlijn Webtoegankelijkheid (cf. *supra*, deel 2.1 Europees beleid);
- Een transversaal e-inclusiebeleid op Vlaams niveau op het vlak van toegang (verspreiden van toestellen), vaardigheden en gebruik.

Een deel van de beleidsintenties rond digitale inclusie zitten vervat in de uitwerking van de digitale dienstverleningsstrategie onder leiding van Digitaal Vlaanderen (cf. *supra*), zoals:

- de gebruikers- en inclusiecriteria bij de ontwikkeling of herziening van digitale publieke dienstverlening
- de voorziene service toolkit voor digitaal inclusief ontwerpen
- diverse opleidingen voor overheidsmedewerkers (bv. rond digitale vaardigheden of digitale inclusie in projectmanagement).

Daarnaast heeft het relanceplan Vlaamse Veerkracht heeft een belangrijke impuls gegeven aan het beleid rond digitale inclusie, met het actieplan Iedereen digitaal en projecten zoals de Digibanken richting de lokale besturen (cf. *infra*), zij worden hieronder overlopen (Vlaamse Regering, 2024b). De Vlaamse Regering heeft zich voorgenomen om te onderzoeken welke acties en partners bij afloop van de financiering via relancemiddelen een duurzame financiering moeten krijgen (Minister van Binnenlands Bestuur, Bestuurszaken, Inburgering en Gelijke Kansen, 2023b).

Er kwam ook een actualisatie van de toegankelijkheidsclausule waarop aanbestedende overheden een beroep kunnen doen in verband met digitale diensten en producten (Minister van Binnenlands Bestuur, Bestuurszaken, Inburgering en Gelijke Kansen, 2023c).

Er zijn ook (relance)projecten die meer algemeen inzetten op de digitale vaardigheden van burgers, zoals (Kabinet van de staatssecretaris voor Relance en Strategische Investerings, belast met Wetenschapsbeleid, 2021; Vlaamse Regering, 2024b):

- Digisprong (VV015) (Vlaamse Regering, 2020b);
- Edusprong (VV019) (Vlaamse Regering, 2021b; Vlaamse overheid, 2023k);
- het Strategisch Plan Geletterdheid (Minister-president van de Vlaamse Regering en Vlaams minister van Buitenlandse Zaken, Cultuur, Digitalisering en Facilitair Management, 2023a);
- het Actieplan E-leren (VV128) (SERV, 2020a; Vlaamse Regering, 2021c);
- en het projectplan digitale inclusie bij inburgering (Vlaamse overheid, 2023u).

Verder ondersteunt de Vlaamse overheid nog verschillende oproepen rond e-inclusie, zoals het Digitale Inclusie Charter in het kader van het DigitAll-initiatief (DigitAll, 2024) (cf. *supra*).

De Vlaamse Regering beoogt een decretaal kader rond digitale inclusie. De Vlaamse Regering heeft in dat verband het kaderdecreet en het uitvoeringsbesluit decreet van 10 juli 2008 houdende een kader voor het Vlaamse gelijkekansen- en gelijke behandelingsbeleid gewijzigd (Vlaams Parlement, 2008; Vlaamse Regering, 2023c, 2023d). Met betrekking tot toegankelijkheid van publieke dienstverlening en digitale inclusie gaat het om:

- Het opnemen van digitale inclusie en de integrale toegankelijkheid van informatie die voor een publiek toegankelijk als onderdeel van het gelijke kansenbeleid.
- Het realiseren van digitale inclusie door:

- de toegang tot internet, hardware en software te versterken;
- digitale competenties te versterken;
- een toegankelijk ondersteuningsnetwerk voor digitale vragen op te zetten;
- digitale informatie en dienstverlening gebruiksvriendelijk en toegankelijk te maken.
- Het opnemen van de doelstellingen en acties in het geïntegreerde actieplan dat zal worden voorbereid door ABB, voor zover het over acties gaat buiten het reguliere beleid en waarbij er samenwerking tussen beleidsdomeinen vereist is.
- Het invoeren van aanspreekpunten gelijkemansbeleid per departement en intern en extern verzelfstandigde agentschap. Zij leveren een bijdrage aan het geïntegreerde actieplan en coördineren de implementatie ervan in hun eigen organisatie.
- ABB zal het netwerk van aanspreekpunten gelijkemansbeleid coördineren.
- Het erkennen van partnerorganisaties voor digitale inclusie om het beleid rond digitale inclusie uit te voeren en te ondersteunen, met name het verzamelen en verspreiden van informatie, kennis en expertise rond digitale inclusie, zowel bij de Vlaamse overheid en de bredere maatschappij. De erkenning van partnerorganisaties draagt bij aan de structurele financiering van het actieplan Iedereen digitaal op Vlaams niveau.

De bepalingen in verband met de Europese richtlijn Webtoegankelijkheid zijn opgenomen in artt. II.16 en II.17 van het bestuursdecreet (Vlaams Parlement, 2018b). Momenteel is de dienst Diversiteitsbeleid van het Agentschap Overheidspersoneel (AgO) het tijdelijk ondersteunings- en controleorgaan digitale toegankelijkheid (Vlaamse overheid, 2023t). De dienst Diversiteitsbeleid voert in lijn met de Europese richtlijn jaarlijks audits uit met behulp van een steekproef van overheidsinstanties (Minister van Binnenlands Bestuur, Bestuurszaken, Inburgering en Gelijke Kansen, 2023c) (cf. *infra*, deel 2.4 Interfederale samenwerking).

De Vlaamse regering onderzoekt de permanente toekenning van de rol van het controle- en ondersteuningsorgaan rond webtoegankelijkheid (Minister van Binnenlands Bestuur, Bestuurszaken, Inburgering en Gelijke Kansen, 2023b). Op die manier komt de regering tegemoet aan de Europese richtlijn Webtoegankelijkheid (cf. *supra*, deel 2.1 Europees beleid). Ook Digitaal Vlaanderen, ABB en Inter nemen flankerende maatregelen zoals het verspreiden van informatie.

### Specifieke initiatieven ten aanzien van het lokale niveau

**De Vlaamse overheid ondersteunt de lokale besturen in de digitalisering en verbetering van de toegankelijkheid van hun lokale publieke dienstverlening.** De Vlaamse Regering wil de publieke dienstverlening verbeteren over overheidsniveaus heen (Vlaamse Regering, 2019). Die moet o.a. de administratieve lasten voor burgers en ondernemingen verder verlagen.

Het rapport interoperabiliteit bevat heel wat onderdelen over de ondersteuning richting de lokale besturen, zoals het Smart Region Office (SRO), het programma Lokaal Digitaal (VV071) als opstap naar een meer gezamenlijk ontwikkelde lokale publieke dienstverlening, de Vlaamse Open City Architectuur (VLOCA) of de mogelijkheden van LBLOD voor publieke dienstverlening (SERV, 2023c).

De focus in dit deel ligt op bijkomende initiatieven (gefinancierd) vanuit de Vlaamse overheid. Die initiatieven volgen zowel uit het digitaliseringsbeleid en het toegankelijkheidsbeleid. Een deel is gefinancierd met relancemiddelen. Het gaat dan om relevante initiatieven, zoals:

- *Gemeente zonder Gemeentehuis (VV051)*. Dit relanceproject wil de digitalisering van de gemeenten in Vlaanderen versnellen aan de hand van zelfstandige projecten of projecten met partnerschappen van meerdere lokale besturen (samen met andere entiteiten) (Minister van Binnenlands Bestuur, Bestuurszaken, Inburgering en Gelijke Kansen, 2023a; SERV, 2023c; Vlaamse Regering, 2022b, 2023a). Gemeente zonder Gemeentehuis financiert 61 projecten (Vlaamse overheid, 2023p). Die projecten werden geselecteerd aan de hand van principes zoals het centraal stellen van de burger, een toegankelijke en (digitaal) inclusieve dienstverlening, vereenvoudigde processen en gebruiksvriendelijkheid.

Samenwerking tussen lokale besturen en de mogelijkheid om de projecten op te schalen naar alle Vlaamse gemeenten staan centraal. Vanuit het programma Lokaal Digitaal van Digitaal Vlaanderen werd voor een aantal Gemeente zonder Gemeentehuis projecten de opschaling reeds ingezet. (\* in de tabel hieronder) (Vlaamse overheid, 2024n).

#### Projecten in Gemeente zonder gemeentehuis

Project	Uitleg
<b>24/7 dienstverleningsconcepten *</b>	Digitalisering van bepaalde publieke diensten waardoor het online aanbod toeneemt en/of de nodige tussenkomst van overheidsmedewerkers daalt.
<b>Actuele loonfiches via SOLID</b>	Het bezorgen van actuele loonfiches aan maatschappelijk werkers via een SOLID-datakuis.
<b>Automatisch advies leefloon</b>	Geautomatiseerd advies over de mogelijkheid om een leefloon toe te kennen aan de hand van Automated Decision Making van beschikbare data.
<b>Bestrijding non-take-up van rechten door middel van innovatieve interventies</b>	Gebruikmaken van <i>design thinking</i> en iteratieve ontwerpmethoden in samenwerking met de doelgroepen om non-take-up tegen te gaan.
<b>Burgerloket</b>	Vereenvoudigen van de processen van de dienst Burgerzaken.
<b>De e-Westhoek: één regio zonder gemeentehuizen</b>	Uniek e-loket voor de burger, met connectie naar Mijn Burgerprofiel.
<b>Digitale balie</b>	Het invoeren van het videogesprek als een extra lokaal communicatiekanaal. (Zie ook Plaats- en kanaalafhankelijke sterke authenticatie).

<b>Bouwdienst - Samen bouwen aan dienstverlening</b>	Een digitale en eenvoudige wijze om bouwvragen te stellen en op te volgen door Mijn Burgerprofiel hét portaal te maken voor alle (bouwkundige) vragen.
<b>De virtuele assistent</b>	Ontwikkeling van een virtuele assistent op verschillende communicatiekanalen voor informatie, diensten of producten.
<b>De slimme virtuele medewerker – REGI van de regio</b>	Ontwikkelen van een versnelde toegang op maat tot relevante informatie en dienstverlening via proactieve begeleiding.
<b>Dienst Omgeving - Samen bouwen aan dienstverlening</b>	Een digitaal platform voor omgevingsvragen, met Mijn Burgerprofiel en het e-Loket voor ondernemers als portaal voor alle omgevingsvragen.
<b>Dienstverlening van de toekomst: eenvoudig, efficiënt en transparant</b>	Optimaliseren en digitaliseren van verschillende processen aan de gebruiker, zoals de sociale premie, de aankoop van een compostbak of subsidies voor een vereniging.
<b>Digitaal beheer samenstelling tel- &amp; stembureaus *</b>	Het ontwikkelen van een digitaal administratief proces voor het samenstelling van de verkiezingsbureaus.
<b>Digitaal op afspraak</b>	Ontwikkeling van een afsprakenmodule met een bijhorend klantgeleidingssysteem.
<b>Digitaal parkeerrecht voor personen met een handicap</b>	Belgische houders van een parkeerkaart voor personen met een handicap krijgen een digitaal parkeerrecht, gekoppeld aan één of meerdere nummerplaten. (Zie ook Digitalisering parkeervergunning personen met een handicap).
<b>Digitaal participatieplatform als motor voor meer klimaat-actie door burgers</b>	Uitwerken en ontwikkelen van een participatiestrategie en een ondersteunend digitaal participatieplatform met het oog op een grotere burgerbetrokkenheid in het lokaal klimaatbeleid.
<b>Digitale aangifte overlijden</b>	Het vereenvoudigen van het proces van aangifte van overlijden voor nabestaanden, uitvaartondernemingen, artsen, crematoria, gemeenten, ziekenfondsen, Vlaamse en federale overheidsdiensten, enz.
<b>Digitale dialoog</b>	Betere digitale dienstverlening, met connectie met fysieke dienstverlening door toeleiding van een dialoogmaker.
<b>Digitale transformatie regio Zuid-West-Vlaanderen</b>	Ontwikkeling van een regionaal model van dienstverlening, aansturing en samenwerking rond digitale diensten.
<b>Digitaliseren van aanvragen en uitkeren van subsidies</b>	Volledige digitale behandeling van subsidieaanvragen door aanvragen zowel digitaal te initiëren als te behandelen, van evaluatie naar beslissen en uitbetalen tot opvolgen.

<b>Digitalisering parkeervergunning personen met een handicap</b>	Een volledig digitale behandeling van de parkeervergunningen.
<b>Digitalisering premie-, subsidie- en toelageprocessen</b>	Volledig geautomatiseerde en proactieve toekenning van de geboortepremie (piloot voor FamilyProef).
<b>Digitalisering van adviesverlening</b>	Betere betrokkenheid van burgers bij de gemeentelijke adviesverlening en optimalisering van de adviesverlening van adviesraden.
<b>Digitalisering van de communicatie rond en verbreding van de woningkwaliteit</b>	Alle informatie over een pand of entiteit m.b.t. woningkwaliteit en kotlabel op één locatie te bundelen (Vlaams Loket Woonkwaliteit, VLOK) in een woningpas, samen met publieke diensten voor verschillende stakeholders zoals het indienen van een aanvraag voor een conformiteitsattest of het kotlabel.
<b>Digitalisering vergunningsproces inname openbaar domein en evenementen</b>	Volledig digitale behandeling van de vergunningen voor inname openbaar domein en evenementen.
<b>Digitalisering volledige customer journey parkeren en GAS4 en GAS5</b>	Ontwikkeling van digitale registratietechnologieën (app/sms) en een digitaal loket voor vragen en klachtenafhandeling.
<b>DINA: Dienstverlening via integratie naadloos aanbieden</b>	Pilootcases voor ondersteuning bij dienstverlening: digitale ondersteuning van het klantencontactcentrum, matching hulpvragen en hulpverlening, energiecoach en de digitalisering van het proces van de zaalverhuur.
<b>Draagbaar loket</b>	De publieke dienstverlening rond burgerzaken aan huis of op locatie aanbieden voor minder mobiele burgers.
<b>Een gebruiksvriendelijk Verenigingsloket met ontsluiting van lokale producten</b>	Aansluiting van lokale dienstverlening op het verenigingsloket.
<b>Een intergemeentelijk zoek- en reservatieplatform dat het decreet buitenschoolse opvang en activiteiten (BOA) digitaal vormgeeft *</b>	Ontwikkeling van een deelplatform voor aanbieders van buitenschoolse opvang.
<b>Eenheid van schuld *</b>	Eén periodiek haalbare afbetaling over alle openstaande vorderingen bij gemeenten en het Departement Financiën en Begroting.
<b>Excelleren in digitale dienstverlening op maat van de burger</b>	Het uitwerken van een proactieve en gepersonaliseerde dienstverlening door het uitwerken van een IT-architectuur op basis van

	scharniermomenten (piloot digitale aangifte overlijden).
<b>FamilyProef</b>	Gemeenten kunnen het gegevensbestand van het Agentschap Uitbetaling Groeipakket (VUTG) hergebruiken om eigen toeslagen zoals zorgtoeslagen of geboortepremies (semi)automatisch toe te kennen aan hun burgers.
<b>Fundament proactieve dienstverlening</b>	Verbeteren van de automatische toekenning van rechten.
<b>Happy citizen</b>	Ontwikkelen van een proactieve dienstverlening op maat.
<b>Kinderopvang dichtbij en digitaal</b>	Ontwikkeling van een digitale tool waar vraag en aanbod samenkomen, aangevuld met een netwerk en begeleiding op maat per ouder of organisator van kinderopvang.
<b>Lokaal digitaal ondernemersloket</b>	Een integraal platform met loketfunctie voor ondernemersvragen, ondernemersproducten, met koppeling naar e-Loket voor ondernemers en Mijn Burgerprofiel.
<b>Lokale Digitale Assistent</b>	Op een breed aantal vragen kunnen beantwoorden aan de hand van open databronnen zoals LBLOD en de IPDC.
<b>Maatgerichte implementatie van een document management systeem</b>	Ontwikkelen van een documentbeheersysteem voor samenwerking binnen een dienst, met andere diensten of met externen.
<b>'Mijn Gemeente'-app</b>	Het organiseren van gebruikersonderzoek en de ontwikkeling van een prototype van een lokale mobiele app van Mijn Burgerprofiel.
<b>Mijn weg naar werk</b>	Een geïntegreerd aanbod van het doorlopen traject naar werk voor de werkzoekende en alle andere actoren aan de hand van een klantvolgsysteem.
<b>Naar een open, nabij en loketvrij huis van de gemeente</b>	Participatieprocessen opzetten voor een draagvlak voor digitale transformatie te creëren.
<b>Ontsluiting bovenlokale dienstverlening via het lokale niveau</b>	Het aanbod van lokale en bovenlokale publieke dienstverlening op elkaar laten aansluiten.
<b>Op zoek naar digitale oplossingen voor burgerparticipatie</b>	Digitale participatie van burgers in het beleid verhogen.
<b>Plaats- en kanaalonafhankelijke sterke authenticatie</b>	Gebruikersonderzoek organiseren over identificatie tijdens een niet-fysiek contact met de gemeente.
<b>Processen als katalysator voor digitalisering</b>	Digitalisering van veelgebruikte aanvragen/processen.



<b>Rijbewijsaanvraag rechtstreeks vanuit het examencentrum</b>	Het mogelijk maken van de aanvraag voor een rijbewijs vanuit het examencentrum.
<b>Slim Contactpunt voor de stad/gemeente als één digitale serviceorganisatie</b>	De ontwikkeling van één contactpunt op het communicatiekanaal naar keuze voor informatie, diensten of producten.
<b>Slimme digitale post via de Vlaamse Documentendienst</b>	Het ontzorgen van lokale diensten op het vlak van het versturen van online berichten of op papier door een controle op de activatie van de e-Box via de MAGDA Documentendienst.
<b>Slimme raadpleegomgeving in de broekzak van de burger</b>	Verbeterde informatie door besluiten van het lokaal bestuur te verrijken met gestandaardiseerde data op vlak beleidsthema's, adres/locatie en versie.
<b>Sociaal Dossier Platform</b>	Verdere digitalisering van de sociale dienstverlening, zodat er een betere gebruikerservaring is, meer zelfredzaamheid, beter overzicht, meer automatische rechtentoekenning en een verhoogde controle.
<b>Subsidieprocessen voor verenigingen en organisaties stroomlijnen, vereenvoudigen en digitaliseren</b>	Ontwikkeling van een digitale aanvraag- en beheeromgeving creëren voor een breed aanbod van lokale subsidies.
<b>Testhuis mensgerichte dienstverlening</b>	Designtrajecten doorlopen om drempels bij dienstverleningsprocessen weg te werken en om de burger digitaal te prikkelen.
<b>Tijd- en plaatsonafhankelijke klantencontacten</b>	Ontwikkelen van een tijd- en plaatsonafhankelijke dienstverlening voor vier use cases: melden van beschadigde verkeerssignalisatie, informatie over bouwen en verbouwen, versturen van een factuur, reserveren van een zaal.
<b>Toegankelijke dienstverlening met 'Open Services'</b>	Dienstverlening innovatief ontwikkelen in 'Open service'-vorm, volgens de <i>API First</i> (Application Profile Interface) en <i>Open by Design</i> -principes.
<b>Transparante, efficiënte en klantvriendelijke dienstverlening voor onze burgers, verenigingen en ondernemingen</b>	De ontwikkeling van een digitaal participatieplatform voor plaats- en tijdonafhankelijke dienstverlening voor burgers en raden.
<b>Van melding tot oplossing *</b>	De volledig digitale behandeling van aanvraag tot oplossing van een melding / werkopdracht aan de technische dienst.
<b>Volgen van Linkende Asset Gegevens - VLAG</b>	Verbeterd beheer van assets op het openbare domein.

**Vlot digitaal betalen**

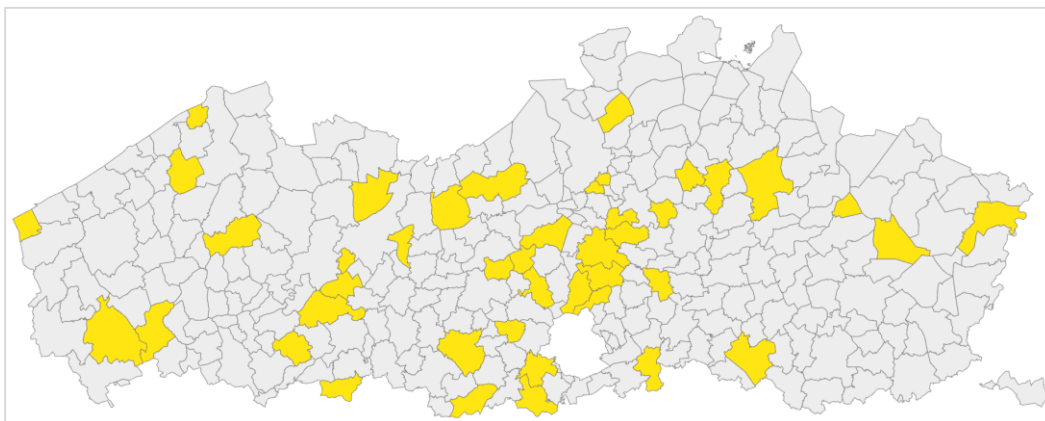
Het voorzien van digitale betaallinken voor het vlot, rechtstreeks en volledig digitaal betalen van publieke diensten.

**Website van de toekomst**

Het opzetten van een meer toegankelijke, datagedreven, slimme en gepersonaliseerde communicatie.

Bron: Vlaamse overheid (2023p).

- *'Mijn Gemeente'-app / Mijn Burgerprofiel met mobiele app.* De Mijn Burgerprofiel-app wordt opgezet als een *government-as-a-platform* vanuit Digitaal Vlaanderen. Lokale besturen kunnen er eigen publieke diensten (informatie en interacties) aan toevoegen, waardoor een lokale variant van de Burgerprofiel-app ontstaat. Op die manier krijgen burgers per gemeente een gepersonaliseerd aanbod en wordt een veelvoud aan mobiele overheidsapps vermeden. In april 2024 hadden 43 gemeenten een lokale variant van de mobiele app van Mijn Burgerprofiel (zie figuur) (Digitaal Vlaanderen, 2024).

**Gemeenten met een lokale Mijn Burgerprofiel-app**

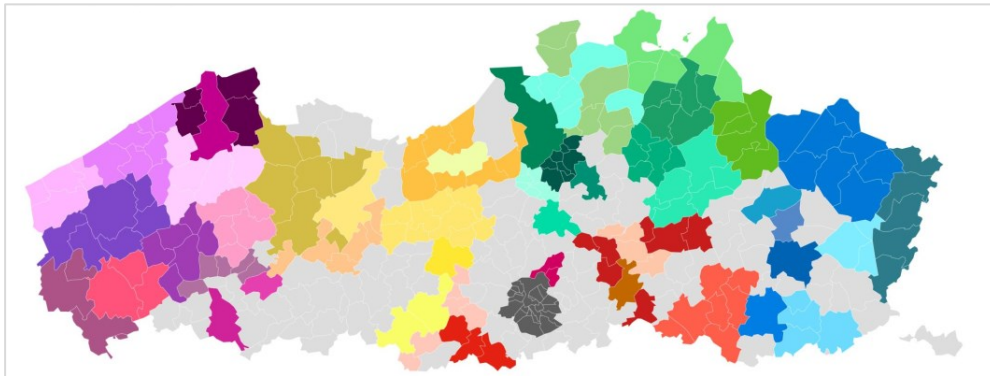
Bron: Digitaal Vlaanderen (2024).

- *Digibanken (VV127).* Dit relanceproject onder coördinatie van het departement Werk en Sociale Economie (WSE) wil drie kloven gelinkt aan online toegankelijkheid aanpakken (toegang, vaardigheden, gebruik) (Minister van Economie, Werk, Innovatie en Landbouw, 2023a; SERV, 2021b, 2023f; Vlaamse overheid, 2023s; Vlaamse Regering, 2021e, 2021f, 2023a, 2023e), met name door:
  - als inzendpunt en uitleendienst tweedehands ICT-hardware te functioneren.
  - opleidingen en kennisdeling te voorzien om de digitale (basis)vaardigheden van burgers te verbeteren.
  - burgers te ondersteunen bij het gebruik van essentiële online publieke dienstverlening van de lokale, Vlaamse en federale overheden.

Digibanken zijn telkens een lokaal samenwerkingsverband van lokale besturen, Vlaamse instanties (bv. VDAB), het middenveld, lokale verenigingen, ondernemingen, volwassenenonderwijs, enz. om op de specifieke lokale noden in te spelen.

Sinds 2023 zijn er 54 digibanken in 200 gemeenten van het Vlaamse Gewest en de 19 gemeenten van het Brusselse Hoofdstedelijke Gewest (zie figuur en cf. *infra*) (VMSG, 2024a). In veel gevallen omvat de digibank verschillende geografisch verspreide digipunten. De Vlaamse Regering verlengde de termijn van projectondersteuning aan digibanken van eind 2024 tot uiterlijk 31 juli 2026 (Vlaamse Regering, 2023g).

### Digibanken (november 2023)



Bron: Mediawijs, departement Werk en Sociale Economie, & Digitaal Vlaanderen (2023).

- *Actieplan Iedereen digitaal*. Met het actieplan Iedereen digitaal benadrukt de Vlaamse Regering het belang van de lokale besturen en de lokale omgeving om digitale inclusie te verwezenlijken (Vlaamse overheid, 2023j). Het actieplan wordt gefinancierd door verscheidene relanceprojecten (VV052, VV053, VV054).
  - *Het actieplan bestaat uit vier pijlers* om digitale inclusie te bevorderen. De pijlers zijn (Vlaamse overheid, 2023j):
    - Kansengroepen toegang bieden tot internet
    - Instrumentarium e-inclusie
    - Financiële ondersteuning voor een lokaal e-inclusiebeleid
    - Wetenschappelijke ondersteuning: monitoring en onderzoek.
  - *Het actieplan kent verschillende subsidieprojecten e-inclusie*. De Vlaamse overheid voorziet onder coördinatie van ABB verschillende subsidies aan lokale besturen voor de uitwerking van e-inclusie op het lokale niveau (zie onderstaande figuur). Die subsidies dienen voor:
    - de uitbouw van een e-inclusiebeleid binnen het actieplan Iedereen digitaal (cf. *supra*) (Vlaamse overheid, 2022a). Deze projectoproep omvat 27 projecten van 108 kleine en middelgrote lokale besturen.
    - het project *City Deal 'E-inclusion by Design'* met betrekking tot het verbeteren van de digitale toegankelijkheid en gebruiksvriendelijkheid in de 13 Vlaamse centrumsteden en de Vlaamse Gemeenschapscommissie (VGC) binnen het actieplan Iedereen digitaal (cf. *supra*) (Kenniscentrum Vlaamse Steden, 2022). Mediawijs zal de uitgewerkte toolbox ook na afloop van het project blijven aanbieden.

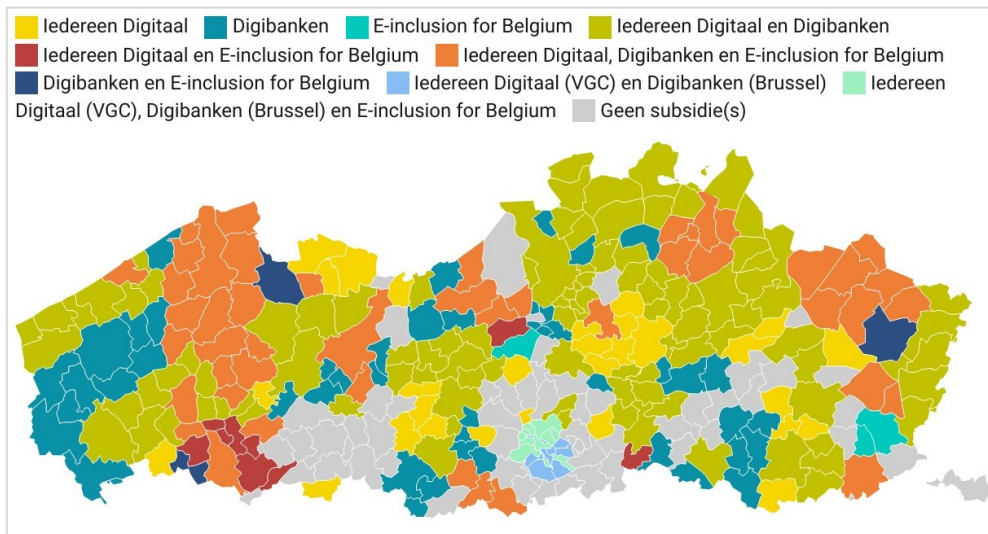
- de uitrol van een lokaal e-inclusiebeleid in het kader van het actieplan Iedereen digitaal (cf. *supra*). Onderstaande tabel geeft een overzicht van de categorieën en de acties van de 160 gemeenten en de Vlaamse Gemeenschapscommissie (VGC) die intekenden. Met de subsidie wil de Vlaamse overheid de lokale uitbouw van een e-inclusiebeleid realiseren.
- *Andere acties*. Naast de hierboven beschreven subsidies zijn er nog verschillende acties (Vlaamse overheid, 2023j, Vlaamse Regering, 2024b), zoals:
  - *Digibuddies (VV052)*. Dit relanceproject wil vrijwilligers andere burgers laten helpen.
  - *Digitale toegankelijkheid van Inter* in verband met het bevorderen van digitale toegankelijkheid in Vlaanderen.
  - *Flankerende instrumenten van het Vlaams Kenniscentrum voor Digitale en Mediawijsheid (Mediawijs)* zoals de Beleidstool digitale inclusie voor lokale besturen.
  - *Opleidingen digitale inclusiecoach van Mediawijs*.
  - *Screeningstool digitale vaardigheden*. Dit is een modulair screeningsinstrument uitgewerkt door Digitaal Vlaanderen en Mediawijs om de digitale competenties van medewerkers lokale besturen en inburgeraars te screenen.
  - *Meetinstrument digitale vaardigheden* van het Agentschap Overheidspersoneel voor o.a. medewerkers van lokale besturen.
  - *Lerend netwerk e-inclusie*. Mediawijs en de Vlaamse Vereniging voor Steden en Gemeenten (VMSG) organiseren het lerend netwerk e-inclusie (VMSG, 2024a).

#### Subsidies voor de uitrol van een lokaal e-inclusiebeleid

<b>Categorieën van acties</b>	<b>Aantal acties</b>
<b>Individuele toegang tot internet op het thuisadres van kwetsbare burgers</b>	193
<b>Versterken van competenties, vaardigheden en attitudes om digitaal mee te zijn</b>	145
<b>Ondersteuningsnetwerk opzetten waar burgers terecht kunnen met digitale vragen</b>	86
<b>Opzetten van een overkoepelend e-inclusiebeleid binnen het lokaal bestuur</b>	82
<b>Betaalbare en kwaliteitsvolle toegang tot hardware, software en openbaar internet</b>	62
<b><i>E-inclusion by design</i> (digitale toegankelijkheid en gebruiksvriendelijkheid)</b>	31
<b>E-inclusie in het kader van beroepsopleiding en/of Nederlands in het kader van competentieversterking naar de arbeidsmarkt (enkel VGC)</b>	1

Bron: Vlaamse overheid (2023i).

## Uptake Vlaamse en federale Subsidieprojecten rond e-inclusie



Bron: VWSG (2024a).

- *Plan Samenleven*. Het Plan Samenleven past binnen het doelstellingenkader van het horizontale Integratie- en gelijkekansenbeleidsplan (Vlaamse Regering, 2020c) en biedt financiële en/of inhoudelijke ondersteuning aan de lokale besturen om het samenleven in diversiteit te versterken, met 7 doelstellingen en 24 acties (Vlaamse overheid, 2023q). Via Actie 18 (binnen de doelstelling non-discriminatie) hebben 56 gemeenten zich geëngageerd om een lokaal actieplan integrale toegankelijkheid uit te werken, met aandacht voor o.m. de toegankelijkheid van publieke gebouwen, de publieke omgeving (bv. mobiliteit, evenementen), inclusieve communicatie, het verbeteren van beleidsparticipatie en interne sensibilisering (Vlaamse overheid, 2023r). Het Agentschap Integratie en Inburgering ondersteunt de gemeenten bij het uitwerken en uitvoeren van het lokaal actieplan integrale toegankelijkheid.
- *Projectoproepen Geïntegreerd Breed Onthaal (GBO)*. Dit zijn verschillende oproepen voor de realisatie van het Geïntegreerde Breed Onthaal (2016, 2018, 2019, 2020) gecoördineerd door het Departement Zorg in het kader van de uitbouw van het lokale sociaal beleid (Vlaamse overheid, 2024f).
- *Rechtenverkenner 2.0*. Dit is een relanceproject (WV119) onder leiding van het Departement Zorg, in samenwerking met o.a. Digitaal Vlaanderen voor de ontwikkeling en ABB voor het sensibiliseren van lokale besturen voor de kwaliteit (actueel en volledig houden) van hun lokale sociale rechten in de Lokale Producten- en Dienstencatalogus (LPDC) (Minister van Welzijn, Volksgezondheid en Gezin, 2023; Vlaamse Regering, 2024b). Het heeft als doel burgers, instanties zoals OCMW's, Centra algemeen welzijnswerk (CAW), lokale besturen en andere hulp- en zorgverleners zicht te geven op alle federale, Vlaamse en lokale sociale rechten. De Rechtenverkenner 2.0 gebruikt daarvoor de IPDC en de LPDC (Vlaamse overheid, 2024g). Dat moet leiden tot een verhoogde adoptie van sociale rechten.
- *Flankerende maatregelen Inter*. Inter ondersteunt de gemeenten in de opzet van een lokaal integraal toegankelijkheidsbeleid (Vlaamse Regering, 2020c) en heeft verschillende flankerende maatregelen voor lokale besturen uitgewerkt, zoals een ondersteuningsaanbod,

lerende netwerken, charters toegankelijkheid/charters 'Naar een toegankelijke gemeente' en een toolbox 'Toegankelijke steden en gemeenten' (Minister van Binnenlands Bestuur, Bestuurszaken, Inburgering en Gelijke Kansen, 2023b). Het gaat dan zowel over fysieke toegankelijkheid (bv. opleiding klantvriendelijk onthaal) als digitale toegankelijkheid (bv. richtlijnen rond de toegankelijkheid, Web Content Accessibility Guidelines, WCAG) (Vlaamse overheid, 2023m).

### Gebieds- en doelgroepgerichte aanpakken

**Er bestaan verschillende gebieds- en doelgroepgerichte aanpakken.** Die zijn erop gestoeld om binnen één gebied publieke dienstverlening aan te bieden voor specifieke doelgroepen. Soms gaat het om de eerstelijnsdienstverlening (bv. Commissies voor Juridische Eerstelijnsbijstand), dan weer over de tweedelijnsdienstverlening (bv. Veilige Huizen, zie Minister van Justitie en Handhaving, Omgeving, Energie en Toerisme, 2023). Vaak is de dienstverlening georganiseerd binnen een dienstverleningsnetwerk, waarbij publieke dienstverleners (federale, Vlaamse of lokale, centrale, gedeconcentreerde of gedecentraliseerde instanties) en vaak semipublieke en private dienstverleners complementair aan elkaar werken.

Dit deel geeft meer inzicht in een aantal gebiedsgerichte aanpakken.

**Commissies voor Juridische Eerstelijnsbijstand.** De Commissies voor Juridische Eerstelijnsbijstand zijn door de Vlaamse Regering erkende organisaties bestaande uit vertegenwoordigers van (minstens) de balies, het GBO en organisaties die werken met de meest kwetsbare doelgroepen (Minister van Justitie en Handhaving, Omgeving, Energie en Toerisme, 2023b, p. 37; Vlaams Parlement, 2019a; Vlaamse Regering, 2021j). De advocaten van de commissies geven op ongeveer 130 locaties – in o.a. Sociale Huizen of Justitiehuisen – gratis eerstelijnsadvies, waaronder doorverwijzing naar andere bevoegde diensten (Vlaamse overheid, 2024b), zoals de (federaal georganiseerde) bureaus voor juridische bijstand bij iedere balie (Vlaams Parlement, 2019a).

**Het Sociaal Huis en het GBO.** Het Sociaal Huis en het GBO vormen de operationele uitwerking van de verplichting ten aanzien van gemeenten om als regisseur een integraal en inclusief lokaal sociaal beleid uit te werken, in overleg en afstemming met de lokale actoren actief rond sociale hulp- en dienstverlening (Vlaamse overheid, 2024h).

Het Sociaal Huis is een herkenbaar lokaal aanspreekpunt dat voor een toegankelijke lokale sociale hulp- en dienstverlening en de aanpak van onderbescherming moet zorgen (art. 9, Vlaams Parlement, 2018a). Het omvat minstens een informatie-, loket- en onthaalfunctie voor het aanbod van lokale sociale hulp- en dienstverlening (art. 3, Vlaamse Regering, 2018d). Het GBO is vanuit het Sociaal Huis een samenwerkingsverband tussen (minstens) het OCMW, het CAW en de Dienst maatschappelijk werk van het ziekenfonds (DMWZ), onder regie van het lokaal bestuur (zie ook Benoot, 2023).

Het GBO moet ervoor zorgen dat burgers vanuit een uniek contactpunt (zgn. *single point of contact*) een breed generalistisch onthaal krijgen voor vragen naar hulp voor het geval dat die burger niet weet bij welke instantie of organisatie die terecht kan (De Rop, Coghe, Schraepen, Derudder & Voets, 2023). Het GBO zorgt vanuit geïntegreerde en integrale onthaaltrajecten minstens voor (art. 10, Vlaams Parlement, 2018a):

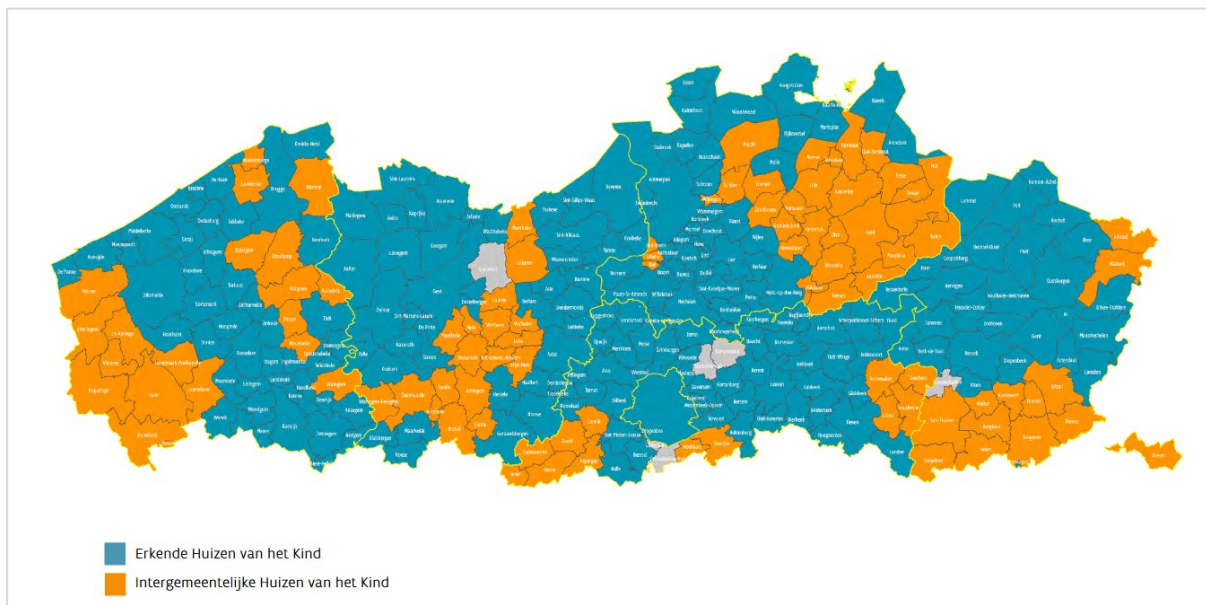
- neutrale informatie over het aanbod van de lokale sociale hulp- en dienstverlening verstrekken;
- rechtenverkenning;
- rechtenrealisatie;
- het verhelderen van hulpvragen;
- doorverwijzing naar de gepaste lokale sociale hulp- en dienstverlening.

Zowel het Sociaal Huis als het GBO zijn actief in het Vlaamse Gewest en het Brusselse Hoofdstedelijke Gewest (Minister van Welzijn, Volksgezondheid en Gezin, 2023; zie ook relanceproject VV149, Vlaamse Regering, 2024b). De eerstelijnszone vormt de geografische afbakening voor het werkingsgebied van de samenwerking binnen het GBO en geeft vorm aan afstemming van zorg- en welzijnsactoren waarbinnen het GBO kan doorverwijzen als blijkt dat een hulpverleningstraject en/of zorgcoördinatie nodig is.

De VVSG, SAM vzw, CAW Groep en DMWZ verzorgen flankerende maatregelen zoals ondersteuning en vorming (Minister van Welzijn, Volksgezondheid en Gezin, 2023; VVSG, 2024b).

**Huizen van het Kind.** Dit zijn lokale netwerken actief op het vlak van preventieve gezinsondersteuning, opvoedingsondersteuning en acties ter bevordering van de sociale cohesie in een samenwerkingsverband tussen organisaties actief op die domeinen met één of meerdere lokale besturen (Vlaamse overheid; 2024c). Op 1 januari 2023 waren er 227 Huizen van het Kind, actief in 294 Vlaamse en Brusselse gemeenten (Vlaamse overheid, 2024d) (zie onderstaande figuur). In principe omvat het Huis van het Kind enkel een functioneel samenwerkingsverband. Op veel locaties wordt het Huis van het Kind bijkomend als fysiek toegankelijke locatie aangeboden.

#### Aantal Huizen van het Kind op 1 januari 2023



Bron: Vlaamse overheid (2024d).

De Huizen van het Kind sluiten aan bij het lokaal sociaal beleid (art. 12, § 5, Vlaams Parlement, 2013) en maken integraal deel uit van het afgestemd beleid met betrekking tot toegankelijkheid

van de lokale sociale hulp- en dienstverlening en de aanpak van onderbescherming (Vlaams Parlement, 2018a).

Het Agentschap Opgroeien erkent ieder Huis van het Kind en geeft mogelijks subsidies (naast financiering van o.a. lokale besturen (Vlaams Parlement, 2013; Vlaamse Regering, 2014b). De Huizen van het Kind vormen de centrale spil in het lokaal geïntegreerd beleid ten aanzien van gezinnen. De Vlaamse Regering wou de netwerken en geïntegreerde dienstverlening nog versterken door linken te leggen naar kinderopvang, opvoedingsondersteuning, preventieve gezondheidszorg en het Groeipakket (Vlaamse Regering, 2019, p. 94). Zo nemen de uitbetalingsactoren van het Groeipakket vaak deel aan een Huis van het Kind (Minister van Welzijn, Volksgezondheid en Gezin, 2023).

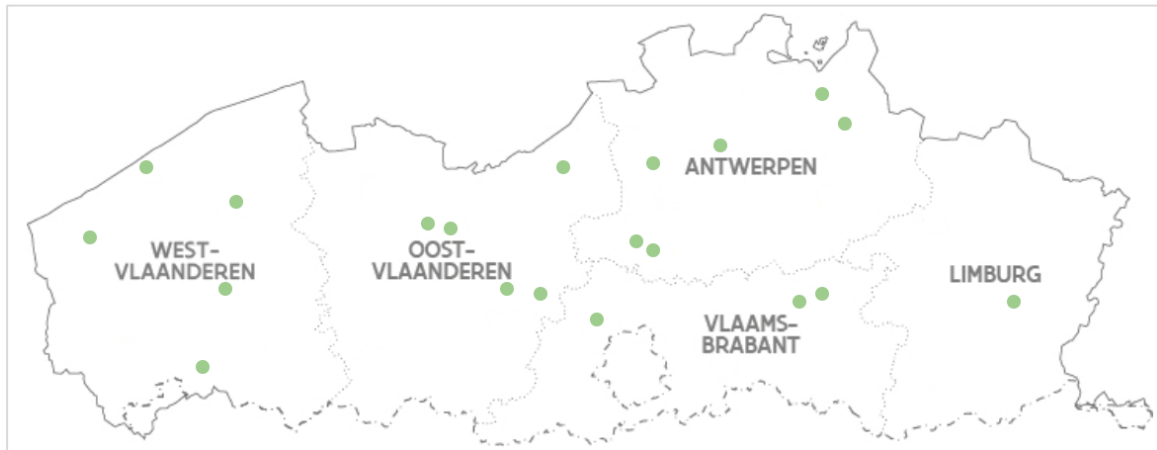
De Vlaamse Regering maakt werk van een lokaal geïntegreerd gezinsbeleid met een belangrijke rol voor de Huizen van het Kind. Dat gebeurde bv. door de lokale loketten kinderopvang te subsidiëren onder voorwaarde dat er afstemming is met het aanwezige Huis van het Kind (Vlaamse Regering, 2018c). Met relanceproject VV136 heeft de Vlaamse Regering bv. projecten gefinancierd om werk te maken van een integrale aanpak op maat van gezinnen vanuit preventieve gezinsondersteuning in combinatie met “integratie en inburgering, opvang en onderwijs, tewerkstelling en opleiding en armoedebestrijding” (Vlaamse Regering, 2023a, p. 637). Daarmee werden de lokale netwerken versterkt met actoren actief op die thema’s. Daarnaast zijn er ook initiatieven op het vlak van de verbinding met de eerstelijnszones en de aanvraag zorgtoeslagevaluatie (Minister van Welzijn, Volksgezondheid en Gezin, 2023).

Het Expertisecentrum voor Opvoedingsondersteuning / Expertisecentrum Opvoeden en Opgroeien binnen het Agentschap Opgroeien (EXPOO) zorgt voor flankerende maatregelen zoals ondersteuning, begeleiding, netwerkvorming en het delen van goede praktijken.

**Energiehuizen.** Energiehuizen ondersteunen burgers in verband met energie-investeringen en renovatiewerken in hun woning (Vlaamse overheid, 2024a). Momenteel zijn er 20 organisaties als Energiehuizen erkend (Vlaamse overheid, 2024a), vaak met fysieke dienstverlening op afspraak in de gemeenten van hun werkingsgebied (zie figuur). Zij geven burgers en ondernemingen advies in verband met energie(besparing) en renovatieadvies en verwijzen daarbij indien nodig door naar andere partnerorganisaties voor gespecialiseerd advies.



## Energiehuizen



Bron: Vlaamse overheid (2024a).

De Vlaamse Regering streefde in de regeerperiode 2019-2024 naar het stimuleren van “de integratie van de dienstverlening van de energiehuizen in een eengemaakt energie- en woonloket op lokaal niveau om het begeleidings- en financieringsaanbod naar de burger te verbeteren” (Vlaamse Regering, 2019, p. 143). De Vlaamse Regering voorziet in dat kader nog steeds de integratie van de woon- en energieloketten (Minister van Justitie en Handhaving, Omgeving, Energie en Toerisme, 2023b).

Onder Mijn VerbouwBegeleiding worden de ontzorgende taken bij de Energiehuizen gecentraliseerd, net zoals diverse premies gebundeld werden in een meer gecentraliseerde ondersteuning Mijn VerbouwPremie (Minister van Justitie en Handhaving, Omgeving, Energie en Toerisme, 2023b, p. 11). Naast begeleiding in verband met energiebesparing en renovatie zullen energiehuizen ook trajecten op zich nemen voor het onderhoud en de verduurzaming van verwarming en voor begeleiding bij de plaatsing van zonnepanelen (Minister van Justitie en Handhaving, Omgeving, Energie en Toerisme, 2023b, p. 11).

**Lokale partnerschappen.** De lokale partnerschappen richten zich op het effectiever aanpakken van de complexe noden van niet-beroepsactieven en kwetsbare werkzoekenden en hen beter te begeleiden naar werk via een multidisciplinaire ondersteuning (Minister van Economie, Werk, Innovatie en Landbouw, 2023a).

In het kader van sociale inclusie en activering zijn er sinds 2024 en nog tot 2030 lokale partnerschappen actief in het kader van de (*European Social Fund*) ESF-oproep ‘Lokale partnerschappen’. De Lokale partnerschappen zijn het resultaat van het voortraject ‘Capacity Building’ met samenwerking tussen het departement WSE (afdeling Europa WSE), VVSG, VDAB, Gent en Antwerpen (zie Vlaamse overheid, 2024i). Ze volgen ook uit de 84 ESF-projecten ‘Outreach & activering’ en de 49 ESF-projecten ‘Lokale partnerschappen voor jongeren’ (Minister van Economie, Werk, Innovatie en Landbouw, 2023a; VVSG, 2024c). Ze zijn daarnaast ingebed in de samenwerkingsovereenkomsten tussen de VDAB en de lokale besturen.

Er is een operationele werking in 43 lokale partnerschappen met in totaal 265 lokale besturen (Vlaamse overheid, 2024k). Die operationele werking is afgestemd op de lokale regiegebieden

werk en sociale economie en de referentieregio's. In ieder partnerschap is de VDAB, het lokaal bestuur en minstens één externe dienstverlener vertegenwoordigd. De externe dienstverleners spelen een aanvullende rol ten aanzien van de lokale noden (VWSG, 2024c). Alle actoren gaan in multi-dimensionele teams samenwerken om de problematieken van de niet-beroepsactieven en kwetsbare werkzoekenden op een integrale manier aan te pakken. Op die manier zou er een lokaal en complementair aanbod op maat van de doelgroep moeten komen.

Provinciale ondersteuningsteams (plus één in Gent en Antwerpen) – met daarin vertegenwoordigers van de VWSG, OCMW's en VDAB – ondersteunen de lokale partnerschappen (administratief ontzorgen, ondersteuning netwerkfunctionering, ter beschikking stellen expertise).

## 2.4 Interfederale samenwerking

**Samenwerking tussen overheden op het vlak van publieke dienstverlening concentreert zich historisch op gegevensuitwisseling in de back office eerder dan de front office.** Alle overheden onderschrijven het eenmaligheidsbeginsel (*de facto* of *de jure*) en gaan uit van het principe van de functionele opdeling van gegevens. Die functionele opdeling houdt in dat een gegeven wordt opgeslagen bij de overheidsinstantie die er het dichtste bijstaat (zie ook SERV, 2023c voor een overzicht van de regelgevende kaders). Gelet op de bevoegdheidsverdeling zullen overheden dan ook gegevens met elkaar moeten uitwisselen als ze het eenmaligheidsbeginsel willen naleven. Met het oog op een efficiënte en effectieve gegevensuitwisseling verlopen die gegevensuitwisselingen in principe met tussenkomst van een of meerdere dienstintegratoren (althans voor persoonsgegevens) (De Bot, 2015).

Concreet gaat het om gegevens in gegevensbronnen zoals het Rijksregister, de KBO, de sociale gegevensbanken en de kruispuntbankregisters, de Kruispuntbank voertuigen, de Kruispuntbank van de rijbewijzen en de Leer- en Ervaringsbewijzendatabank (LED). Interfederale samenwerking spitst zich ook toe op specifieke datatypes, zoals geografische data in het kader van de omzetting van de INSPIRE-richtlijn (*Infrastructure for Spatial Information in the European Community*) (Europees Parlement & Raad van Ministers, 2007), adresdata (BeSt Add-samenwerkingsverband, *Belgian Streets and Addresses*), gebouwendata en patrimoniuminformatie (in de Coördinatiestructuur voor Patrimoniuminformatie, CSPI) (zie SERV, 2023c, pp. 119-120).

**Samenwerking in de front-office is eerder beperkt** tot een aantal ondersteunende publieke diensten of Europese verplichtingen (cf. *supra*). Daarnaast waren er wel verschillende samenwerkingen in de context van de coronacrisis (bv. CovidSafeBE-app, Covid-certificaat). De tabel hieronder geeft een overzicht van enkele samenwerkingsverbanden in het kader van publieke dienstverlening. Zoals eerder al gesteld, is het onderscheid tussen front en back office deels kunstmatig (cf. *supra*, deel 1.3 Een gebruikersgerichte publieke dienstverlening). De eBox voor de uitwisseling van overheidsberichten is bv. niet zozeer een front office applicatie, maar een geheel ecosysteem van databanken, uitwisselingsplatformen en online communicatiekanalen.

## Voorbeelden van interfederaale samenwerking in de front-office

Publieke diensten	Uitleg
<b>Overheidsberichten</b>	<p>Digitale berichten van overheidsdiensten worden bij gebruikers geleverd via de eBox, een ecosysteem van federale en deelstatelijke bouwblokken (o.a. onder het beheer van FOD BOSA, RSZ, Digitaal Vlaanderen en VLAIO).</p> <p>Burgers hebben de keuze om hun eBox te activeren (en in principe alle overheidsberichten via digitale weg te ontvangen). Zij ontvangen alle overheidsberichten op één of meerdere portalen of HIP's naar keuze, waaronder het federale My eBox portaal, het Vlaamse Mijn Burgerprofiel, het Brusselse IRISbox of private HIP's zoals KBC Mobile, TrustO en Doccle.</p> <p>Ondernemingen ontvangen overheidsberichten via de e-Box Enterprise. Dit kan rechtstreeks of via een privaat berichtenverwerkingsbedrijf. Het Vlaamse e-Loket voor ondernemers heeft een interface met de federale e-Box Enterprise. De federale regering voorziet een verplichte activering (mogelijk vanaf 1 januari 2025) (Federale regering, 2023b).</p>
<b>Identificatie en authenticatie</b>	<p>CSAM is een geheel van bouwblokken en afspraken rond identificatie, authenticatie, autorisatie en het beheer van de mandaten (samenwerking tussen FOD Binnenlandse Zaken, FOD Financiën, FOD BOSA, FOD Economie, KMO, Middenstand en Energie RSZ en KSZ). Tot die bouwblokken horen o.a. de eID, de FAS, het <i>Self Service Mandatensysteem</i> (SSM) en het Beheer der Toegangsbeheerders (BTB) (Federale overheid, 2023b).</p> <p>Deze publieke diensten maken de koppeling met het Toegangs- en Gebruikersbeheer van Digitaal Vlaanderen (Access management/Identity Management, ACM/IDM).</p>
<b>Publieke aankopen</b>	<p>Het e-procurement platform en de Mercurius bouwblok voor e-invoicing van FOD BOSA verzorgen de interactie tussen publieke aanbesteders en (potentiële) leveranciers van publieke aankopen (zie ook SERV, 2023c).</p>
<b>Single Digital Gateway (SDG)</b>	<p>De federale overheid werkt samen met de deelstaten en lokale besturen aan de uitvoering van de SDG-verordening. Die verplicht o.a. de digitalisering van 21 procedures, het verbeteren van de kwaliteit van informatiepagina's en het uitbouwen van assistentiediensten (SERV, 2023c; Staatssecretaris voor Digitalisering, Administratieve Vereenvoudiging, Privacy en Regie der Gebouwen, 2023). Die diensten zullen beschikbaar zijn op het Europees portaal <i>Your Europe</i>.</p>
<b>Rechtenverkenner 2.0</b>	<p>De federale, Vlaamse en lokale overheden werken samen om ervoor te zorgen dat de Rechtenverkenner kwaliteitsvolle data bevat over de aangeboden sociale rechten (cf. <i>supra</i>, deel 2.3 Vlaams beleid).</p>
<b>Working in Belgium-platform</b>	<p><i>Working in Belgium</i> is een eengemaakt digitaal indieningspunt voor alle aanvragen gecombineerde vergunning voor een periode van meer dan 90 dagen,</p>

	<p>onafhankelijk van de bevoegde regionale entiteit, en een digitale flow van dossiers en data tussen de respectieve bevoegdheidsniveaus (Federale Staat et al., 2018; Minister van Economie, Werk, Innovatie en Landbouw, 2023a, p. 32; SERV, 2023c).</p>
<p><b>Individual Learning Account (ILA)</b></p>	<p>Met de ILA wil de federale overheid in samenwerking met de gewesten en gemeenschappen werknemers inzicht bieden in hun vaardigheden, opleidingsrechten en beschikbare opleidingen (Minister van Economie en Werk, 2023b) (zie ook SERV, 2023c, pp. 147-148 voor Vlaamse initiatieven). De <i>Federal Learning Account</i> (FLA)-toepassing is beschikbaar op het federale mycareer.be.</p>
<p><b>Digitale aangifte van overlijden</b></p>	<p>De digitale aangifte van overlijden moet het mogelijk maken dat het proces van aangifte van overlijden voor alle betrokken actoren eenvoudiger wordt. Het gaat dan over nabestaanden, uitvaardondernemingen, artsen, crematoria, gemeenten, ziekenfondsen, Vlaamse en federale overheidsdiensten, enz. (Vlaams Parlement, 2023d).</p>
<p><b>Webtoegankelijkheid</b></p>	<p>De verschillende overheden werken samen met het oog op een gestandaardiseerde implementatie, monitoring en rapportage van de Europese richtlijn inzake Webtoegankelijkheid (voor Vlaanderen, de dienst Diversiteitsbeleid van AgO, voor het federale niveau FOD BOSA (Federale overheid, 2023c).</p>

**De federale regering heeft beslist om de scope van de Interministeriële Conferentie (IMC) Mobiliteit, Infrastructuur en Telecommunicatie uit te breiden met het thema digitalisering** (zie SERV, 2023c, p. 120). De federale regering nam in april 2022 de beslissing om naast de specifieke ambtelijke overlegstructuren als het Intergouvernementeel Comité E-Government (ICEG) of het CSPI ook op uitvoerend (beleids)niveau samen te werken (Federale regering, 2022). Daartoe breidde de federale regering de scope van de IMC Mobiliteit, Infrastructuur en Telecommunicatie uit met het thema digitalisering. De IMC zou minstens twee keer per jaar rond het thema digitalisering moeten samenkomen. Thema's zijn de voorbereiding van de nationale rapporten (e.g., DESI, digitaal decennium) en van beleidsaspecten met interfederale aspecten (e.g. digitale vaardigheden, AI en interoperabiliteit).

## Bijlage: Gebruikers- en inclusiecriteria van de Vlaamse digitale dienstverleningsstrategie

De Vlaamse digitale dienstverleningsstrategie kent vijf principes (Vlaamse overheid, 2022, p. 9) (cf. *supra*, deel 2.3 Vlaams beleid). Met name:

- *Standaard digitaal*. De dienstverlening evolueert en verbetert voortdurend vanuit de ambitie om de dienstverlening digitaal aan te bieden aan de gebruikers. Ondersteuning verloopt via het *click-call-connect*-principe: eerst online, dan pas via telefoon of e-mail, en daarna pas via een fysieke communicatiekanaal offline.
- *Gebruiker centraal*. Dienstverlening wordt vanuit het standpunt en de noden van de gebruiker ontwikkeld.
- *Digitaal herdacht*. Samenwerking tussen overheden en partners staat centraal. Processen worden herdacht om maximaal mobiel bruikbaar te zijn.
- *Datagedreven*. Dienstverlening en het herdenken van processen steunen op beschikbare data en inzichten.
- *Betrouwbaar*. Dienstverlening moet herkenbaar, veilig en met respect voor privacy en gegevensbescherming ontworpen worden. Het vertrouwen van de gebruiker is belangrijk.

Elk principe is gekoppeld aan gebruikerscriteria ('Hoe merkt de gebruiker dit concreet') en digitale inclusiecriteria ('Hoe nemen we iedereen mee?'). Die geven een concrete invulling aan de principes. De gebruikers- en digitale inclusiecriteria per principe leiden tot 40 indicatoren voor instanties om via zelfevaluatie te onderzoeken in welke mate hun dienstverlening in lijn ligt met de digitale dienstverleningsstrategie (cf. *infra*, aftoetsingsinstrument). De tabellen hieronder geven die 40 indicatoren weer.

### Gebruikers- en inclusiecriteria bij het principe Standaard digitaal

Standaard digitaal	#	Uitleg
Gebruikers-criteria	1	Burgers en feitelijke verenigingen kunnen desgewenst hun interacties met de overheid volledig digitaal afhandelen ( <i>digital first</i> -principe). Ondernemingen en lokale overheden moeten al hun interacties met de overheid volledig digitaal afhandelen ( <i>digital only</i> -principe)
	2	Als gebruiker kan ik tijdens iedere stap in het proces van de digitale dienst ondersteuning krijgen via digitale hulpmiddelen of telefonisch.
	3	De digitale dienst is bij voorkeur beschikbaar via één van de 4 hoofd e-loketten voor burgers, ondernemingen, verenigingen en overheden, of via doelgroepspecifieke of thematisch e-loketten waar minstens naar verwezen wordt vanuit het gepaste hoofd e-loket.
	4	Als gebruiker dien ik me op deze digitale dienst desgewenst slechts eenmaal te identificeren en authentifieren voor toegang tot alle andere digitale diensten.
Inclusiecriteria	5	De digitale dienst gebruikt eenvoudige, begrijpbare taal & duidelijke visuele elementen.
	6	De gebruiker krijgt tijdens het proces heldere instructies (in taal of visueel) hoe de digitale dienst te gebruiken.

- 7 De gebruiker krijgt ondersteuning via het *click-call-connect*-principe: eerst online, dan pas via telefoon of e-mail, en als dat niet lukt, via een fysieke afhandeling offline.
- 8 De gebruiker kan zich waar relevant laten bijstaan of vervangen door iemand die hij gemandateerd heeft om het proces van de digitale dienst in zijn naam te doorlopen.

Bron: Vlaamse overheid (2023c).

### Gebruikers- en inclusiecriteria bij het principe Gebruiker centraal

Gebruiker centraal	#	Uitleg
<b>Gebruikers-criteria</b>	9	Als gebruiker word ik zo vlot mogelijk verwezen naar de juiste plaats om de digitale dienst te gebruiken, ongeacht de website waarop ik mij bevind ( <i>no wrong door-principe</i> ).
	10	Als gebruiker krijg ik informatie en dienstverlening op maat, gepersonaliseerd (door de data waarover de overheid reeds beschikt maximaal in te zetten).
	11	Als gebruiker krijg ik duidelijke en begrijpbare uitleg over het doel van de digitale dienst en wat er van mij verwacht wordt tijdens het proces.
	12	Als gebruiker heb ik steeds inzage in het verloop van het proces: ik kan zien wat de voortgang van het proces is en de geschatte doorlooptijd van volgende stappen, ik kan de actuele stand van zaken en de historiek van mijn dossier digitaal opvragen.
<b>Inclusiecriteria</b>	13	De behoeften van de gebruikers m.b.t. de digitale dienst worden voorafgaand aan de ontwikkeling van de dienst bepaald aan de hand van gebruikersonderzoek.
	14	Bij het uitdenken en uitwerken van de gebruikerservaring (UX) design van de digitale dienst wordt rekening gehouden met de behoeften van de gebruikers.
	15	Of voldaan is aan de behoeften van de gebruikers m.b.t. de digitale dienst wordt na de inproductie van de dienst bepaald door herhaalde gebruikerstesten.
	16	De complexiteit van de digitale dienst wordt aangepast aan de gebruikers.

Bron: Vlaamse overheid (2023c).

### Gebruikers- en inclusiecriteria bij het principe Digitaal herdacht

Digitaal herdacht	#	Uitleg
<b>Gebruikers-criteria</b>	17	Waar dit een meerwaarde heeft kan de digitale dienst ook vlot mobiel op een smartphone of tablet gebruikt worden.
	18	De gebruiker heeft tijdens de afhandeling van het proces geen last van het feit dat er meerdere overheden en/of partners betrokken zijn bij de digitale dienst.
	19	Als gebruiker kan ik op voorhand zien welke stappen moeten doorlopen worden en hoe snel de afhandeling van de dienst (gemiddeld) verloopt of, indien van toepassing, binnen welke wettelijke termijn de afhandeling gebeurt.
	20	Bij het (her)ontwerp van de digitale dienst wordt het gehele proces van het begin tot het einde herbekeken met het oog op vereenvoudiging, effectiviteit, begrijpbaarheid en transparantie.
<b>Inclusiecriteria</b>	21	Bij het (her)ontwerp van de digitale dienst worden de gebruikers in een cocreatie proces van bij het begin betrokken bij het herdenken van het proces.

- 22 Bij het (her)ontwerp van de digitale dienst worden vertegenwoordigers betrokken van organisaties die het dichtst bij de doelgroep van de publieke dienst staan (anderstaligen, ouderen, ...).
- 23 Bij het herdenken van het proces wordt rekening gehouden met de verschillende niveaus van digitale maturiteit en het verschil in digitale vaardigheden van de gebruikers.
- 24 Bij het herdenken van het proces wordt gestreefd naar maximale gebruiksvriendelijkheid en gebruiksgemak voor de gebruikers van de digitale dienst.

Bron: Vlaamse overheid (2023c).

### Gebruikers- en inclusiecriteria bij het principe Datagedreven

Datagedreven	#	Uitleg
<b>Gebruikers-criteria</b>	25	Als gebruiker word ik tijdens de digitale dienst niet gevraagd naar gegevens die de overheid al over mij heeft ( <i>once only</i> -principe).
	26	Als gebruiker heb ik inzage in de gegevens die de digitale dienst over mij heeft en kan ik mijn gegevens laten verbeteren als hier fouten in zitten.
	27	De digitale dienst maakt in het achterliggende proces waar nodig gebruik van het MAGDA-gegevensdelingsplatform of een ander relevant gegevensdelingsplatform om zoveel mogelijk gegevens uit te wisselen en te hergebruiken.
	28	Het wordt de gebruiker steeds duidelijk gemaakt wanneer hij op een bepaald moment nog gegevens voor een volgende stap in het proces moet aanleveren.
<b>Inclusiecriteria</b>	29	De gebruiker kan (desgewenst) meldingen ontvangen als hij van iets belangrijks op de hoogte moet worden gebracht of gewaarschuwd moet worden dat hij binnenkort iets moet doen (het verstrijken van een deadline, het hernieuwen van een vergunning, ...).
	30	De doorlooptijden van de verschillende stappen in het proces van de digitale dienst worden gemeten en geanalyseerd om die dienst continu te verbeteren.
	31	De afhaakmomenten en het slaagpercentage bij het doorlopen van het proces van de digitale dienst worden gemeten en geanalyseerd om die dienst continu te verbeteren.
	32	De inzichten die verkregen worden uit de feedback van gebruikers over de digitale dienst worden gebruikt om die dienst continu te verbeteren.

Bron: Vlaamse overheid (2023c).

### Gebruikers- en inclusiecriteria bij het principe Betrouwbaar

Betrouwbaar	#	Uitleg
<b>Gebruikers-criteria</b>	33	De digitale dienst informeert gebruikers proactief en adequaat over eventuele technische problemen met de digitale dienst.
	34	Als gebruiker kan ik een overzicht krijgen van welke gegevens door de digitale dienst gebruikt worden en welke gegevensverwerkingen door de dienst in mijn naam uitgevoerd worden.

	35	De digitale dienst beheert mijn persoonsgegevens en ik kan als gebruiker mijn rechten overeenkomstig de algemene verordening gegevensbescherming uitoefenen.
	36	De digitale dienst beveiligt mijn gegevens, pakt beveiligingsrisico's aan en communiceert met de betrokken gebruikers zodra een beveiligingsinbreuk heeft plaatsgevonden.
<b>Inclusiecriteria</b>	37	De digitale dienst is herkenbaar en heeft een eenvormige identiteit volgens het merkbeleid van de Vlaamse of lokale overheid.
	38	De digitale dienst is voorzien van een duidelijke beschrijving van hoe hij adequaat beveiligd is en hoe hij de gegevens van de gebruiker beschermt.
	39	De digitale dienst voldoet aan de voorwaarden voor toegankelijkheid van overheidswebsites en -apps zoals vastgelegd in de webrichtlijnen van de Vlaamse overheid en in de WCAG-richtlijnen.
	40	De gebruiker krijgt na afloop van de digitale dienst en/of na beëindiging van de ondersteuning verstrekt tijdens de dienst de kans om feedback te geven over eventuele technische problemen en over zijn positieve of negatieve ervaringen bij het gebruik van de dienst.

Bron: Vlaamse overheid (2023c).



### 3. Analyse van de publieke dienstverlening in Vlaanderen

Alle overheidsniveaus ondernemen actie om de publieke dienstverlening te verbeteren. Qua overkoepelend beleid focust de Vlaamse Regering met de digitale dienstverleningsstrategie vooral op de online publieke dienstverlening vanuit het *click-call-face*-principe en de vier hoofd e-loketten. Er zijn daarnaast ook diverse initiatieven in het toegankelijkheidsbeleid, o.a. vanuit het gelijkekansen- en gelijkebehandelingsbeleid en relanceprojecten zoals Iedereen digitaal. Daarmee wil de Vlaamse Regering gebruikers begeleiden richting online publieke dienstverlening.

Dit deel 3 bevat een analyse van de publieke dienstverlening in Vlaanderen op basis van de bespreking van publieke dienstverlening in deel 1 en de beleidsinitiatieven in deel 2 en een uitgebreide bespreking van aandachtspunten en mogelijke oplossingsrichtingen voor het beleid op basis de gevoerde interviews en gesprekken. Zoals in de inleiding reeds gesteld, gaat het om publieke dienstverlening in enge zin (de zgn. administratieve diensten of loketfuncties).

Dit deel herneemt daarvoor het kader van de OESO voor een (digitale) publieke dienstverlening (cf. *supra*, deel 1.5 Visie, strategie, aansturing en financiering) (cf. *infra*) en komt nog tot enkele bijkomende randvoorwaarden. De belangrijkste aandachtspunten worden hieronder overlopen.

1. Algemeen beleidskader: Met een overkoepelende visie en strategie kan de gebruiker echt centraal komen te staan. De digitale dienstverleningsstrategie kan daarvoor als opstap dienen.
  - De digitale dienstverleningsstrategie zet de juiste principes uit, maar kan effectiever worden door een betere aansturing.
  - Het toegankelijkheidsbeleid zorgt voor veel initiatief, maar kan beter worden gecoördineerd.
  - De politieke coördinatie kan verbeterd worden door een meer gezamenlijke aansturing.
  - De ambtelijke coördinatie kan verbeterd worden door te zorgen voor meer gezamenlijk engagement, motivatie en sturing.
  - Horizontale financieringsinstrumenten kunnen de horizontale en gezamenlijke financieringsnoden verder invullen.
2. Ontwerp en ontwikkeling: Bijkomende inspanningen zijn nodig om goede initiatieven rond (digitaal inclusief) service design breed in te voeren en samen met een grotere gebruikersbetrokkenheid in te zetten op lastenverlaging en vereenvoudiging.
  - Er blijft nood aan aandacht voor lastenverlaging en vereenvoudiging.
  - Publieke dienstverlening kan nog verder proactief ontwikkeld en aangeboden worden.
  - Publieke dienstverlening rond levensgebeurtenissen komt moeilijk van de grond.

3. Back office: Blijvende inspanningen, een goede samenwerking (federaal, Vlaams, lokaal) en ondersteuning blijven nodig in verband met de ontwikkeling van digitale bouwblokken en de integratie van publieke diensten.
  - Het is belangrijk om de inspanningen voor een performante digitale overheidsinfrastructuur aan te houden.
  - Interbestuurlijke afspraken en een aanpak voor de digitale overheidsinfrastructuur zijn nodig.
4. Front office: Er is een beweging naar een meer gestroomlijnd online aanbod, maar die beweging vergt nog heel wat inspanningen en interbestuurlijke keuzes. Bijkomende stappen zijn nodig om de gebruiker echt centraal te stellen via een *omni-channel* aanpak.
  - Een volwaardige omni-channel aanpak kan de dienstverleningsnoden beter opvangen dan *click-call-connect*.
  - Er is nood aan een meer vindbare en herkenbare publieke dienstverlening.
  - De verankering van digitale inclusie kan als opstap dienen naar een beleidskader voor digitaal inclusieve ondersteuning
  - Fysieke publieke dienstverlening kan een middel zijn voor een herkenbare en nabije publieke dienstverlening.
  - De hoofd e-loketten zijn een goede manier voor een meer eenvoudige en coherente online publieke dienstverlening uit te bouwen.
  - Er kan nog verder worden ingezet op gebieds- en doelgroepgerichte aanpakken en integrale aanpakken op maat.
5. Meten en verbeteren: Meer data en horizontale evaluatiemechanismen kunnen de aansturing versterken en via rapportage bijdragen aan publiek debat.
  - Kwaliteitsverbetering kan tot stand komen door meer overkoepelende data over de kwaliteit van publieke dienstverlening beschikbaar te maken.
  - Kwaliteitsverbetering kan verder gestimuleerd worden door versterkte horizontale evaluatiemechanismen.
  - Een grotere rol voor het Vlaams Parlement is wenselijk.

## Raamwerk van de OESO voor een visie op en strategie voor publieke dienstverlening

1/ Algemeen beleidskader	2/ Ontwerp en ontwikkeling	3/ Back office	4/ Front office	5/ Meten en verbeteren
<b>Waarden en rechten</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Belang van waarde publieke dienstverlening voor leidende ambtenaren en beleidsvoerders</li> <li>• Dienstverlenings-standaarden en -charters.</li> <li>• Mechanismes voor beroepen en klachten</li> </ul>	<b>Ontwerpmethodes</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Iteratief, agile</li> <li>• Levensgebeurtenissen</li> <li>• <i>User journeys</i></li> <li>• <i>Human-centred design</i></li> <li>• Multidisciplinaire teams voor service design en dienstverlening</li> </ul>	<b>Data en infrastructuur</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Integratie, authentieke gegevensbronnen</li> <li>• Interoperabiliteit</li> <li>• Eenmalige opvraging van gegevens</li> <li>• Betrekken expertise overheidsmedewerkers in het ontwerp</li> </ul>	<b>Toegankelijkheid</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Omni-channel</i> aanpak</li> <li>• <i>One-stop shops</i></li> <li>• Dienstencatalogi</li> <li>• Helder taalgebruik en instructies</li> </ul>	<b>Meten van prestaties</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Framework</li> <li>• Meten van toegankelijkheid, responsiviteit, kwaliteit</li> <li>• Kwaliteitsvolle vergaring van gebruikerstevredenheid</li> <li>• Rapportage leidt tot publiek debat</li> </ul>
<b>Visie en ondersteuning</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Whole of government</i>-strategie</li> <li>• Duidelijke doelstellingen</li> <li>• (Institutionele) verdeling van rollen en verantwoordelijkheden</li> <li>• Monitoring en evaluatie</li> <li>• Ondersteuning</li> <li>• Vaardigheden voor service design</li> <li>• Aansluiting ander beleid</li> </ul>	<b>Inclusie</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Consultatie met stakeholders</li> <li>• Aandacht voor specifieke doelgroepen</li> </ul> <b>Lastenverlaging</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Blik op lastenverlaging als onderdeel van service design</li> <li>• Verlagen van excessieve lasten</li> </ul>	<b>Digitale identiteit en privacy</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Beleid rond Informatieveiligheid, cybersecurity, privacy en de verwerking van persoonsgegevens</li> <li>• Diensten in verband met digitale identiteit</li> </ul>	<b>Responsiviteit</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Anticiperen van gebruikersnoden</li> <li>• Tijdige dienstverlening</li> </ul> <b>Kwaliteit</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Front office medewerkers</li> <li>• Kwaliteit intermediairen</li> <li>• Integriteit publieke diensten en medewerkers</li> </ul>	<b>Verbetering</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mechanismes voor kwaliteitsgarantie en certificatie</li> <li>• Mechanismes voor opname van resultaten onderzoek tevredenheid in het ontwerp en de levering</li> <li>• Publieke beschikbaarheid van prestatiedata en onderzoek gebruikers tevredenheid</li> </ul>

Bron: OESO (2023c).

## 3.1 Algemeen beleidskader

De digitale dienstverleningsstrategie zet de juiste principes uit, maar kan effectiever worden door een betere aansturing

Wat publieke dienstverlening betreft, is de Vlaamse digitale dienstverleningsstrategie de belangrijkste strategie.

**De Vlaamse Regering zette met de Vlaamse digitale dienstverleningsstrategie in juli 2022 de juiste principes uit.** Die liggen in lijn met eerdere adviezen van de SERV over de digitalisering van de overheid (bv. SERV, 2018). Het gaat dan bv. over proactieve publieke dienstverlening, het werken vanuit het *no wrong door*-principe of het eenmaligheidsbeginsel en het digitaliseren van generieke processtappen (zoals een dossier opstarten en betalingen uitvoeren).

Ook hulpmiddelen zoals de begeleiding en ondersteuning van entiteiten, de ontwikkeling van nieuwe digitale bouwblokken, het aanbod van opleidingen, het verplichte aftoetsingsinstrument (als maturiteitsmeting) voor nieuwe of grondig herwerkte diensten en het governancekader geven in toenemende mate handvaten voor een meer overheidsbrede aanpak en zorgen ook voor sturing.

**Tegelijkertijd zijn er nog verschillende elementen niet opgenomen in de Vlaamse digitale dienstverleningsstrategie** (zie ook *infra*, deel 3.2 Ontwerp en ontwikkeling; deel 3.3 Back office; deel 3.4 Front office; deel 3.5 Meten en Verbeteren), zoals:

- Een websitebeleid dat inzet op vindbare en herkenbare publieke diensten, dubbele informatie vermijdt en leesbaarheid/toegankelijkheid monitort.
- Duidelijkheid over de interactie tussen Mijn Burgerprofiel en andere (thematische/doelgroepgerichte) loketten.
- Doelstellingen in verband met het vullen van de vier hoofd e-loketten met publieke diensten en de aansluiting van dienstverleningsprocessen op de loketfunctionaliteiten. Daardoor kunnen de vliegende ploegen van Digitaal Vlaanderen rond het opzetten van datastromen ook meer strategisch ingezet worden (Digitaal Vlaanderen & Statistiek Vlaanderen, 2022).
- Acties rond levensgebeurtenissen. De nadruk van de acties ligt vooral op achterliggende gezamenlijke bouwblokken en minder op vereenvoudiging, hoewel 'digitaal doordacht' een goed principe is en er aandacht is voor instrumenten voor service design.
- Aansluiting met de digitalisering van de publieke diensten van lokale besturen, zoals het opschalen van de projecten uit Gemeente zonder gemeentehuis, het bewerkstelligen van synergiën en het verhogen van de lokale digitale maturiteit. De digitale dienstverleningsstrategie blijft enigszins beperkt tot de aansluiting van lokale publieke diensten op de hoofd e-loketten en de digitalisering van rapporteringsprocessen (*digital only*) of diensten aangeboden aan de lokale besturen (o.a. via het Loket voor Lokale Besturen). Positief is wel de aandacht voor de ondersteuning voor de lokale besturen in functie van de implementatie van digitale dienstverleningsstrategie (bij de acties) en het vermelden van de nood aan een goed functionerende softwaremarkt voor lokale ICT-oplossingen (bij de high-level aftoetsing van een aantal geselecteerde processen).

- Een beleid rond fysieke publieke dienstverlening en integrale aanpakken. Die zijn evenzeer een communicatiekanalen van een overheid die zich digitaal organiseert (cf. *supra*, deel 1.1 Begrip). De fysieke dienstverlening wordt wel als gelijkwaardig naar voren geschoven, maar de nadruk lijkt vanuit het *click-call-connect*-principe toch vooral op *digital first* voor burgers en *digital only* voor ondernemingen te liggen (zie *supra*, Gebruikers- en inclusiecriteria #1 en #7).

**De sturing is eerder voorzichtig, de digitale dienstverleningsstrategie is nog geen strategie in bestuurskundige betekenis** (cf. *infra*, De digitale dienstverleningsstrategie als opstap naar een overkoepelende visie en strategie). De digitale dienstverleningsstrategie zet een duidelijke governance uit, met een samenspel tussen het Stuurorgaan Vlaams Informatie- en ICT-beleid (en daaronder de Werkgroep digitale dienstverlening), de aanbieders van hulpmiddelen (Digitaal Vlaanderen, ABB, departement CJM, ABB, enz.) en de dienstverleners.

De governance is vooral gericht op de totstandkoming van een duidelijke dienstverleningsstandaard. Daarmee komt vooral het gezamenlijke engagement van de Vlaamse overheid tot uiting en de gedeelde waardenset waaraan (digitale) publieke dienstverlening aan moet beantwoorden.

Het aftoetsingsinstrument, zelfevaluatiedocument en het *comply or explain*-principe zijn goede instrumenten, maar worden eerder voorzichtig ingezet. Het aftoetsingsinstrument, het *comply or explain*-principe en de jaarlijkse rapportage van dienstverleners aan het Stuurorgaan Vlaams Informatie- en ICT-beleid zijn enkel van toepassing op een digitale dienst met een budget hoger dan 500.000 euro of een doelpubliek ruimer dan 100.000 gebruikers. Dat is ook logisch om de rapportagelasten van instanties te beperken – die jaarlijks heel wat dienstverleningen kunnen herzien –, maar de principes van de digitale dienstverleningsstrategie toch ingang te laten vinden.

De monitoring is voorzien door de Werkgroep digitale dienstverlening onder het Stuurorgaan Vlaams Informatie- en ICT-beleid, bestaande uit vertegenwoordigers van de beleidsdomeinen, lokale besturen en provinciale besturen en de aanbieders van de hoofd e-loketten en de specifieke thematische of doelgroepgerichte e-loketten. Die manier van werken houdt wel het risico in dat de nadruk vooral op rapportage zal liggen en minder op het bewerkstelligen van synergiën of het uitwisselen van goede praktijken.

Het opnemen van de digitale dienstverleningsstrategie in het eigen ondernemingsplan door de dienstverleners (actie 19) zal op middellange termijn dan wel weer een bredere impact hebben en instanties motiveren om hun acties te verduidelijken (Vlaamse Regering, 2022b, p. 42).<sup>17</sup>

Wat nog ontbreekt zijn actieve sturingsinstrumenten, met name:

- op het vlak van doelstellingen met duidelijke KPI's of meetbare doelstellingen over bv. het aantal aangesloten processen op de hoofd e-loketten op macroniveau (de Vlaamse overheid) en mesoniveau (per instantie). Dat zou ook het opnemen van acties in de ondernemingsplannen duidelijker maken.

---

<sup>17</sup> Zie bv. Agentschap Onroerend Erfgoed (2024) en departement WSE (2024) als goed voorbeeld. Tegelijkertijd zijn er ook ondernemingsplannen zonder vermelding van de digitale dienstverleningsstrategie, zoals Het Facilitair Bedrijf (2024), Departement Zorg (2024) en het Agentschap Opgroei (2024).

- er is geen gezamenlijk (investerings)budget. Het VRD II-budget staat op zich los van de digitale dienstverleningsstrategie.
- overkoepelende metingen over gebruikerstevredenheid en adoptie en de monitoring ervan. Zo'n metingen zijn nochtans noodzakelijk om de strategie bij te sturen en instanties te sturen in functie van hun voortgang.
- een meer actieve monitoring of publieke diensten (in ontwikkeling of herziening) voldoen aan de gebruikers- en inclusiecriteria (cf. *infra*, Het toegankelijkheidsbeleid zorgt voor veel initiatief, maar kan beter worden gecoördineerd). Dat kan bv. voorkomen dat er enkel een *digital only* terbeschikkingstelling is (zoals eerst het geval was bij de Jobbonus en het Centraal Inschrijvingsregister, CIR). Momenteel neemt Mediawijsheid ad hoc een rol op zich om bij de ontwikkeling van belangrijke publieke diensten de (digitale) toegankelijkheid van de voorziene publieke diensten na te gaan.

### Het toegankelijkheidsbeleid zorgt voor veel initiatief, maar kan beter worden gecoördineerd

**Het toegankelijkheidsbeleid zet goede bakens uit** met initiatieven die inzetten op het verhogen van de toegang, vaardigheden en gebruik en het betrekken van het middenveld in lokale dienstverleningsnetwerken. Verschillende van die acties liggen in lijn met vragen van de SERV. De SERV heeft bv. in verschillende adviezen op het belang van de digibanken gewezen, o.a. als speerpunt 11 van het VESOC-akkoord 'Alle Hens aan Dek' (SERV, 2021b, 2023f). Het toegankelijkheidsbeleid zorgt ook voor initiatief op het vlak van service design en opleidingen zoals de City deal e-inclusie (SERV, 2019).

Tegelijkertijd is het beleid versnipperd, zijn acties ad hoc en ontbreekt het aan sturing. Het SERV-advies 'E-inclusie' uit 2019 bevatte eerder al een analyse van het e-inclusiebeleid tijdens de legislatuur 2014-2019. Heel wat van de daarin aangehaalde punten blijven relevant.

Het horizontale Integratie- en gelijkekansenbeleidsplan 2020-2024 vormt het belangrijkste beleidskader voor fysieke en online toegankelijkheid, maar de belangrijkste initiatieven op het vlak van digitale inclusie passen binnen het Actieplan Iedereen digitaal en de door relancemiddelen gefinancierde projecten zoals de digibanken. Zij zijn er gekomen als respons op de coronacrisis. Hoewel de coronacrisis de bewustwording heeft doen toenemen bij burgers en beleid (SERV, 2021b), heeft die volgens de Barometer Digitale Inclusie van de Koning Boudewijnstichting niet geleid tot een toename van de digitale vaardigheden van burgers (Koning Boudewijnstichting, 2022).

**Initiatieven zijn ad hoc en lopen eerder langs elkaar.** De SERV vroeg eerder al om te onderzoeken of bestaande maatregelen gerationaliseerd en gecoördineerd kunnen worden (SERV, 2018, 2019, 2021b). Er is immers heel wat overlap. Het gaat dan zowel om initiatieven richting de gebruiker, als op het vlak van service design en flankerende maatregelen richting instanties en lokale besturen (vorming, begeleiding, netwerking, ondersteuning). De naast elkaar lopende Vlaamse en federale initiatieven op het vlak van e-inclusie versterken de versnippering (cf. *supra*, deel 2.2 en deel 2.3).

**Rollen en verantwoordelijkheden zijn versnipperd.** Hierboven kwam reeds aan bod hoe verschillende instanties een rol opnemen in het toegankelijkheidsbeleid. Dit is zeker het geval voor

digitale inclusie. Het gaat dan o.a. om Inter, ABB, AgO, Digitaal Vlaanderen, het departement WSE en DKBUZA die verschillende horizontale taken op zich nemen. Daarbovenop zorgen partners als VVSG, Mediawijs en het Kenniscentrum Vlaamse Steden voor de ontsluiting van informatie en een ondersteunend aanbod. In het bredere digitale inclusiebeleid gaat het ook over het Agentschap Integratie en Inburgering, de VDAB en het Departement Onderwijs en Vorming.

Een evaluatie van de verdeling van die horizontale rollen en verantwoordelijkheden lijkt wenselijk. Een evaluatie zal immers bijdragen aan heldere aanspreekpunten voor instanties en lokale besturen voor begeleiding (uitbouw netwerken digitale inclusie, (digitaal inclusief) service design), opleiding en ondersteuning in verband met fysieke en online toegankelijkheid, evenals een vereenvoudiging van websites en platformen. Die evaluatie zou ook een permanent ondersteunings- en controleorgaan digitale toegankelijkheid moeten aanwijzen, in lijn met de Europese toegankelijkheidsrichtlijn. Momenteel neemt de Dienst diversiteitsbeleid van AgO die rol op zich.

**De aansturing is beperkt, de financiering volgt voornamelijk uit tijdelijke relancemiddelen.**

De hierboven beschreven versnippering blijft het gevolg van een weinig geformaliseerd beleid, structurele financieringsmechanismen met een beperkte monitoring (SERV, 2019, p. 12).

Dat lijkt nog steeds zo in het vernieuwde gelijkekansen- en gelijkebehandelingsbeleid (Commissie Diversiteit, 2023). Net als bij de digitale dienstverleningsstrategie ontbreekt het aan actieve sturingsinstrumenten gekoppeld aan:

- duidelijke doelstellingen en KPI's;
- monitoring en evaluatiemechanismen (bv. rond het gebruik van klare taal of een digitaal inclusief service design dat gericht is op inclusie naar de diverse doelgroepen).

Bovendien is er geen beleidsparticipatie van de betrokken doelgroepen (Commissie Diversiteit, 2023), stroomlijning van de rollen en verantwoordelijkheden en toewerking naar een gebruikersgericht ondersteuningsaanbod.

**Het vernieuwde gelijkekansen- en gelijkebehandelingsbeleid zet op het vlak van fysieke toegankelijkheid van publieke dienstverlening stappen vooruit.** Positief is de rechtsbasis voor het erkennen van natuurlijke personen en rechtspersonen als deskundige toegankelijkheid en hun rol in het ontwerp- en vergunningsproces van publiek toegankelijke (delen van) gebouwen en de toetsing van de normen van de toegankelijkheidsverordening (Commissie Diversiteit, 2023). Het is wel belangrijk om ook nog in een lerend netwerk te voorzien voor de ondersteuning van de deskundigen toegankelijkheid (Commissie Diversiteit, 2023).

De SERV wees eerder al op het belang van een externe focus, waarbij initiatieven van de Vlaamse overheid als vliegwiel kunnen functioneren richting de toegankelijkheid van gebouwen in de rest van de samenleving. Zo kunnen toepassingen die zorgen voor een betere ontsluiting van informatie over de toegankelijkheid van publieke gebouwen opgeschaald worden (zie Case Maak werk van kwaliteitsvolle data over de toegankelijk van (overheids)gebouwen, SERV, 2023c, pp. 153-154).

**De verankering van digitale inclusie in het vernieuwde gelijkekansen- en gelijkebehandelingsbeleid kan een hangijzer zijn voor een overkoepelend beleidskader en een duurzame financiering van netwerken voor digitaal inclusieve ondersteuning.** De Vlaamse Regering

heeft met recente regelgeving digitale inclusie opgenomen als prioritaire actie van het Vlaamse gelijkheids- en gelijkebehandelingsbeleid (cf. *supra*, deel 2.3 Vlaams beleid). Dit is een doelstelling op niveau van de samenleving, waarbij iedereen ten volle kan deelnemen aan de digitale samenleving (art. 6, §2, tweede lid). De decreetswijziging bepaalt dat de doelstelling voor digitale inclusie gerealiseerd wordt door (art. 6, §2, tweede lid):

- de toegang tot internet, hardware en software te versterken;
- digitale competenties te versterken;
- een toegankelijk ondersteuningsnetwerk voor digitale vragen op te zetten;
- digitale informatie en dienstverlening gebruiksvriendelijk en toegankelijk te maken.

De Vlaamse Regering zal in dat verband partnerorganisaties voor beleidsuitvoering en -ondersteuning kunnen erkennen om de doelstellingen van digitale inclusie te verankeren (art. 14septies). Die partnerorganisaties (waaronder instanties en lokale besturen) zullen met elkaar moeten samenwerken en staan ook in voor kennisdeling richting de Vlaamse overheid en lokale besturen.

Die verankering is goed, want blijvende aandacht zal nodig zijn voor het versterken of aanscherpen van de digitale vaardigheden van de gehele bevolking (Federaal Parlement, 2023b; Commissie Diversiteit, 2023; SERV, 2021b). Wat ondersteuning bij publieke dienstverlening betreft, biedt de decretale verankering kansen om een overkoepelend beleidskader op te stellen voor de netwerken voor digitaal inclusieve ondersteuning (digibanken, digipunten, andere lokale initiatieven) (cf. *infra*, deel 3.4 Front office, De verankering van digitale inclusie kan als opstap dienen naar een beleidskader voor digitaal inclusieve ondersteuning).

**Daarnaast houdt het vernieuwde beleid het risico in op (aangehouden) versnippering in de ondersteuning van instanties bij het gebruiksvriendelijk en toegankelijk maken van hun dienstverlening.** Het gaat dan over flankerende maatregelen als opleidingen rond digitale inclusie en digitaal inclusieve ontwerpmethoden, ondersteuning voor publieke dienstverlening bij het uitwerken van een digitaal inclusief beleid en publieke dienstverlening, maar ook monitoring en evaluatie van digitale inclusie (bv. op helder taalgebruik of het effectief ontwerpen en uitrollen van een digitaal inclusieve publieke dienstverlening). Dat aanbod is er nu vanuit o.m. ABB, AgO, het departement WSE, Digitaal Vlaanderen, DKBUZA en Inter, naast VVSG en Mediawijs.

De coördinatie van het horizontaal gelijkheidsbeleid ligt dan wel bij ABB, maar met het vernieuwde beleid wordt nu verwacht dat de beleidsdomeinen gelijke kansen (incl. digitale inclusie) vooral zelf gaan invullen in hun reguliere beleid, weliswaar in lijn met de decretale doelstellingen. De coördinatie beperkt zich tot het organiseren van een netwerk van aanspreekpunten gelijkheidsbeleid en de voorbereiding van een geïntegreerde actieplan. Dat geïntegreerde actieplan omvat enkel aanvullende acties ten opzichte van het reguliere beleid en acties die samenwerking tussen beleidsdomeinen vereisen. Om flankerende maatregelen op een gebruikersgerichte manier aan instanties en lokale besturen aan te bieden lijkt het dan ook aangewezen om daarover nauw samen te werken tussen beleidsdomeinen en met de federale overheid (zie bv. Digihub, cf. *supra*, deel 2.2 Federaal beleid).



## De digitale dienstverleningsstrategie kan als opstap dienen voor een overkoepelende visie en strategie

Uit de bovenstaande delen komt naar voren dat het beleid te weinig een zgn. *whole of government*-perspectief hanteert. Het gevolg daarvan is dat de gebruiker ondanks de digitalisering van overheidsdiensten en vele acties en projecten om de toegankelijkheid te verhogen en de digitale inclusie te verbeteren nog steeds geconfronteerd wordt met een veelvoud aan toegangen, dubbele datavragen en soms inconsistente informatie en instructies. Hetzelfde geldt voor de instanties en lokale besturen, met o.a. verkokerde beleidsinitiatieven en versnippering in het ondersteunende aanbod.

**Om echt gebruikersgericht te werken, lijkt een overkoepelende blik nodig die vertrekt vanuit gebruikersgerichtheid en toegankelijkheid.** De digitale dienstverleningsstrategie en het toegankelijkheidsbeleid zijn nog geen volwaardige visie en strategie op publieke dienstverlening met prioritering, sturing, evaluatie en een duurzame financiering. Zo bekijken ze publieke dienstverlening nog te veel vanuit het eigen perspectief. De digitale dienstverleningsstrategie onderschrijft bv. het belang van fysieke loketten en een goede opleiding van front office medewerkers, maar bevat daaromtrent amper acties. Het toegankelijkheidsbeleid kent heel wat acties rond fysieke en digitale toegankelijkheid, maar die zijn eerder versnipperd en hebben soms weinig samenhang met de eigenlijke publieke dienstverlening.

**Een visie is cruciaal om die blik op scherp te stellen.** Een visie beschrijft het toekomstbeeld van de regering op publieke dienstverlening (aan de hand van waarden of principes) met het oog op de missie(s) van de overheid (o.a. versterken welvaart en welzijn, aanpakken transitie) (Zuckerman, 1998). Een visie zorgt voor engagement en motivatie en geeft handvaten aan instanties op het vlak van verantwoording.

Hoewel er momenteel geen overkoepelende visie is over de beleidsintenties heen, kan er wel een beeld worden gevormd van de 'visie' van de Vlaamse Regering op publieke dienstverlening. Het *click-call-connect*-principe en zelfredzaamheid primeren. De focus ligt duidelijk op online publieke dienstverlening en digitale zelfredzaamheid. De overheid en haar partners moeten burgers vooral ondersteunen in de toegang tot online dienstverlening, het verwerven van de juiste vaardigheden en het gebruik van online dienstverlening.

Een nieuwe visie hoeft niet van nul te herbeginnen. De gebruikers- en inclusiecriteria kunnen daarvoor een vertrekpunt vormen (zie ook *infra*, Bijlage B, Overheidsbrede principes voor communicatie en dienstverlening), aangevuld met principes zoals een oplossingsgerichte opstelling van ambtenaren.

Een visie zou meer kunnen vertrekken vanuit de noden van de gebruiker. Het gaat dan over kanaalkeuze en begeleiding vanuit een *omni-channel* aanpak (cf. *infra*, deel 3.4 Front office), met evenwaardige kanalen, met een volwaardige fysieke publieke dienstverlening en waar nodig een integrale aanpak op maat in dienstverleningsnetwerken (zie ook SERV, 2018, p. 58).

Een nieuw dienstverleningscharter biedt bovendien opportuniteiten om:

- Het belang van het maatschappelijk middenveld, de lokale besturen en de andere overheden als partners van publieke dienstverlening te benadrukken.
- Naast de interne focus van overheidsdienstverlening ook de externe focus mee te nemen. Publieke dienstverlening vanuit de overheid kan met name als aandrijf wiel functioneren voor een kwaliteitsvolle (semi)publieke en private dienstverlening buiten de overheid en de verdere digitalisering van de samenleving (SERV, 2018).

**Een dienstverleningscharter kan de visie vertalen** naar een bondige omschrijving van de verwachtingen van gebruikers en publieke dienstverleners naar elkaar. Het laatste overkoepelende dienstverleningscharter dateert uit 2006 met het toenmalige algemeen dienstverleningscharter van de Vlaamse overheid, dat als basis diende voor entiteitspecifieke operationele dienstverleningscharters (Vlaamse overheid, 2006). Zoals uit het onderstaande kader blijkt, domineert het klantperspectief ten aanzien van de gebruiker (cf. *supra*, deel 1.3 Een gebruikersgerichte publieke dienstverlening).

#### **Vlaams dienstverleningscharter 2006**

Het dienstverleningscharter stelt vooreerst **enkele waarden centraal**: respect voor de rechtsstaat, gelijkheid en neutraliteit van de administratie, efficiëntie, effectiviteit, respect voor de persoonlijke levenssfeer en klantvriendelijkheid.

Daarnaast neemt het verschillende **engagements** in verschillende fase van de dienstverlening. Met name:

*Vóór de dienstverlening.* Een moderne overheid georganiseerd vanuit het klantenperspectief.

- De informatie over de beschikbare diensten is correcte, duidelijk en makkelijk vindbaar.
- Diensten zijn vlot bereikbaar en toegankelijk.
- Vragen worden doorgestuurd naar de bevoegde dienst.
- De behoeften van de klant staan centraal.

*Tijdens de dienstverlening.* Een moderne overheid met een klantgerichte en correcte dienstverlening.

- Klant- en oplossingsgerichte opstelling van ambtenaren.
- Correcte en redelijke termijn van antwoord.
- Beperken van administratieve lasten door gegevensuitwisseling tussen entiteiten.
- Correcte afhandeling van dossiers binnen een redelijke termijn, samen met een heldere en correcte motivering.
- Mededeling van de naam en functie van de verantwoordelijke ambtenaar.
- Publieke diensten worden waar mogelijk elektronisch aangeboden, maar er blijft een mogelijkheid tot niet-elektronische dienstverlening.

*Na de dienstverlening.* Een moderne overheid die met klachtenmanagement en kwaliteitsbewaking de vinger aan de pols houdt.

- Duidelijke communicatie over de mogelijkheid tot het indienen van een klacht en de procedure.
- Systematisch meten van klanttevredenheid.

Bron: Vlaamse overheid (2006).

**Een overkoepelende dienstverleningsstrategie kan die visie implementeren.** Een strategie maakt concreet hoe de achterliggende visie te realiseren en bestaat uit lange termijndoelstellingen en gerichte en geprioriteerde acties om deze doelstellingen te realiseren (Bryson, 2010; Desmidt & Voets, 2018; Johnson, Scholes, & Whittington, 2008; Zuckerman, 1998). Een strategie zorgt eveneens voor een doorvertaling van de acties in KPI's met monitoring en evaluatie van individuele publieke dienstverleners.

Een strategische planning met de blik op de lange termijn is nodig om een toegankelijke, gebruikersgerichte en kwaliteitsvolle publieke dienstverlening te realiseren. De implementatie ervan vergt immers langdurige en aangehouden inspanningen. Die gaan niet enkel over het technische of juridische (digitale bouwblokken, data-aanvragen), maar ook over het creëren van vertrouwen tussen instanties en aandacht voor digitale vaardigheden van front office medewerkers.

De bredere visie op publieke dienstverlening geeft handvaten om een naast de hierboven beschreven doelstellingen van digitale dienstverleningsstrategie en het toegankelijkheidsbeleid bijkomende doelstellingen te formuleren, met name:

- Afstemming tussen digitale en niet-digitale alternatieven (cf. *infra*, deel 3.4 Front office) (zie ook SERV, 2019, 2023j) vanuit een *omni-channel* aanpak, waaronder de connectie van digitale met fysieke dienstverlening, maatwerk en een integrale aanpak in dienstverleningsnetwerken (cf. *infra*, deel 3.4 Front office).
- De ontwikkeling en uitrol van een dienstverleningsmodel voor digitale inclusie (cf. *infra*, deel 3.4 Front office).
- Het uitbouwen van publieke dienstverlening rond levensgebeurtenissen, met aandacht voor regelgeving, administratieve vereenvoudiging, service design, ontwikkeling en doorontwikkeling, financiering, monitoring en evaluatie (cf. *infra*, deel 3.2 Ontwerp en ontwikkeling).
- Het vereenvoudigen van basisdienstverlening van lokale besturen (identiteitskaarten, enz.) mee in scope te nemen (zie ook VVSG, 2022).
- Het uitwerken van een websitebeleid (cf. *infra*, deel 3.4 Front office).

Een overkoepelende dienstverleningsstrategie omvat ook het versterken van de governance. Dit betekent:

- *De politieke en ambtelijke verkokering opvangen* door te zorgen voor meer gezamenlijk engagement, motivatie en sturing (cf. *infra*).
- *De verkokerende financiering aanpakken* door het voorzien in een gelaagde financiering die een evenwicht vindt tussen continuïteit, innovatie en incentives voor samenwerking en efficiëntie (cf. *infra*).
- *Gebruikersbetrokkenheid organiseren bij de opmaak en opvolging van een overkoepelende strategie.* Cocreatie draagt bij aan een strategie die zich richt op de noden van de gebruikers (zie ook SERV, 2022a, in verband met de datastrategie). Die gebruikers gaan verder dan de Vlaamse instanties of (vertegenwoordigers van) de lokale besturen. Een voorbeeld is de betrokkenheid van het maatschappelijke middenveld en de sociale partners bij de opmaak van de Vlaamse Digitale Strategie door middel van focusgroepen.

- *In flankerende maatregelen voorzien*, zoals een gestroomlijnd ondersteunings- en vormingsaanbod, kennisverspreiding en netwerkvorming.
- *Rollen en verantwoordelijkheden verder aanscherpen*. Die lijken er naast de hierboven beschreven versnippering in het toegankelijkheidsbeleid vooral te zijn op het vlak van service design, en meten en verbeteren. De volgende delen gaan daar telkens op in.
- *KPI's of duidelijke doelstellingen formuleren*. Zij geven duidelijkheid over de verwachtingen richting instanties en gebruikers over welke acties tegen wanneer welke effecten beogen. Uit de analyse in dit deel 3 komen alvast een aantal thema's naar voren.
  - Een digitaal inclusieve ondersteuning (zie SERV, 2019, p. 9), met doelstellingen rond toegang (bv. adoptie van Itsme of andere applicaties voor identificatie en authenticatie, Mijn Burgerprofiel en de eBox), vaardigheden en gebruik.
  - Het maximaal beschikbaar maken van publieke diensten op de hoofd e-loketten en het aansluiten van dienstverleningsprocessen op de generieke loketfunctionaliteiten (berichten, notificaties, dossierstatusupdates) en in een SSO-relatie met de hoofd e-loketten.
  - Het uitwerken van een beperkt aantal levensgebeurtenissen.
  - Het stellen van streefdoelen op het vlak van de adoptie van publieke diensten (bv. van de hoofd e-loketten of de opname sociale voordelen en afgeleide rechten).
  - Het opstellen van een digitaliserings- en vereenvoudigingsagenda voor bovenlokale publieke diensten (VMSG, 2022).
- *Horizontale evaluatiemechanismen opzetten*. Die maken het mogelijk om ook te sturen in functie van de doelstellingen en de KPI's. Concreet gaat het dan o.a. om monitoring en evaluatie van de leesbaarheid, het websitebeleid en het vermijden van dubbele informatie, en de digitale maturiteit van instanties en dienstverleners (cf. *infra*, deel 3.5 Meten en verbeteren).

### De politieke coördinatie kan verbeterd worden door een meer gezamenlijke aansturing

Een toegankelijke, gebruikersgerichte en kwaliteitsvolle publieke dienstverlening noodzaakt politiek leiderschap (OESO, 2022c, 2023c). Dat politiek leiderschap moet zich vertalen in een gedeeld engagement om publieke dienstverlening als een gezamenlijke beleidsuitdaging aan te pakken.

**De politieke aansturing is tot dusver weinig gericht op de overkoepelende publieke dienstverlening.** De aansturing van ministers is verticaal, gefocust op sector- en organisatiedoelen (Calens & Verhoest, p. 50). De politieke verkokering – met een focus op het beleid van individuele ministers – geeft weinig prikkels voor een overheidsbrede (en interbestuurlijke) aanpak gericht op een toegankelijke, gebruikersgerichte en kwaliteitsvolle publieke dienstverlening. Een mogelijke verklaring daarvoor zijn *reputation dependencies* (cf. *supra*, deel 1.1 Begrip). Een toegankelijke en gebruikersgerichte publieke dienstverlening vermindert de directe zichtbaarheid van individueel beleid.

**Een Ministeriële Commissie Publieke Dienstverlening zou de politieke incentives meer op samenwerking kunnen richten.** Een Ministeriële Commissie is een manier om ministers rond

specifieke (horizontale) thema's te laten samenwerken. Het bestaat uit alle relevante ministers – soms alle ministers uit de Regering – en een trekkende minister die inhoudelijk het dichtst bij het thema staat. Een Ministeriële Commissie kan het politiek engagement voor een toegankelijke, gebruikersgerichte en kwaliteitsvolle publieke dienstverlening in de overkoepelende dienstverleningsstrategie versterken (zie ook Callens & Verhoest, 2023; Van Humbeeck, Van Dooren, De Rynck, & Janssens, 2023). Dat komt omdat zo'n commissie het eigenaarschap deelt tussen alle betrokken ministers. Bovendien werkt een ministeriële commissie met vaste vergadermomenten en vooropgestelde (tussentijdse) doelstellingen in functie van de overkoepelende dienstverleningsstrategie, wat voor meer capaciteit voor actie zorgt dan de werkwijze van een aparte coördinerende minister. Nederland is een praktijk die als voorbeeld kan dienen (cf. *infra*, Bijlage B, Organisatie en beheer van het programma Werk aan Uitvoering).

**Op het vlak van een digitaal inclusieve dienstverlening is het onderbrengen van de politieke verantwoordelijkheid bij de minister bevoegd voor digitalisering een mogelijke piste om de politieke verkokering aan te pakken.** Dat zou een duidelijke verantwoordelijkheid kunnen creëren voor het beleid rond publieke dienstverlening (ontwerp en ontwikkeling, back office, front office, meten en verbeteren), waarbij de burger of ondernemer en diens digitale vaardigheden, taalkennis en mogelijkheid tot zelfredzaamheid centraal komen te staan in plaats van de focus op online dienstverlening. Dit vermindert ook het risico op versnippering op vlak van een digitaal inclusieve dienstverlening vanuit het gelijkekansen- en gelijkebehandelingsbeleid.

Afstemming met de ministers van gelijke kansen, onderwijs, werk en media blijft belangrijk voor het verwezenlijken van een digitaal inclusiebeleid als onderdeel van het integraal toegankelijkheidsbeleid.

**De ambtelijke coördinatie kan verbeterd worden door meer gezamenlijk engagement, motivatie en sturing**

Ambtelijke aansturing moet ervoor zorgen dat de strategie ten aanzien van publieke dienstverlening uitgevoerd en opgevolgd wordt.

**De Vlaamse overheid werkt nog grotendeels verkokerd, waardoor samenwerking rond publieke dienstverlening wordt bemoeilijkt.** Het onderzoek van Verhoest en De Caluwé (2013), De Rynck en Janssen (2023, pp. 101-102) en ander onderzoek (van het Steunpunt Bestuurlijke Vernieuwing, SBV) heeft de belangrijkste kenmerken van die verkokering geduid (zie o.a. Callens, & Verhoest, 2023; Dockx, Verlinden, & Verhoest, 2020).<sup>18</sup>

**De ambtelijke aansturing van publieke dienstverlening is eerder beperkt.** Dat hangt ook samen met de politieke verkokering, de structuur en cultuur van de Vlaamse overheid. Hierboven kwam reeds de versnippering van het toegankelijkheidsbeleid en de nog voorzichtige aansturing van de digitale dienstverleningsstrategie aan bod (cf. *supra*). Er is daarentegen wel een (steeds) sterke(re) ambtelijke aansturing van het beleid rond online publieke dienstverlening door het Stuurorgaan Vlaamse Informatie en ICT-beleid.

---

<sup>18</sup> Callens en Verhoest (2023) formuleren ook verschillende principes voor een meer samenwerkingsgerichte overheid.

**Nochtans is er nood aan krachtiger samenwerken.** Publieke dienstverlening is immers een beleidsuitdaging die niet door één instantie kan aangepakt of gecoördineerd worden. De evolutie naar een toegankelijke en gebruikersgerichte publieke dienstverlening en een overheid die zichzelf op een digitale manier organiseert, vergt een grote mate van afstemming.

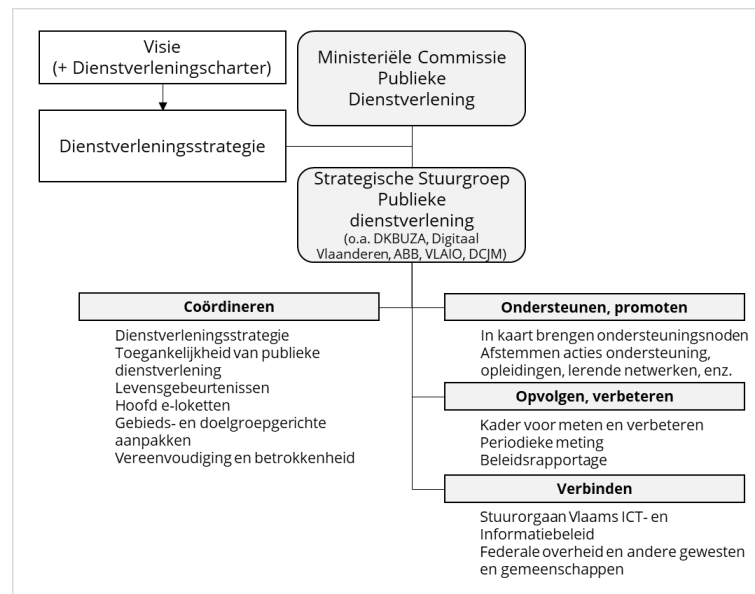
**Een aparte Strategische Stuurgroep Publieke Dienstverlening zou de ambtelijke aansturing verder kunnen verbeteren.** Die kan namelijk zorgen voor een gedeeld eigenaarschap, engagement en motivatie onder instanties, wat ook voor meer samenwerkingscultuur zou zorgen (OESO, 2023c). Een duidelijk mandaat verhoogt de capaciteit voor gezamenlijke actie om de visie en de overkoepelende dienstverleningsstrategie te implementeren. Dat past in de omslag naar een *whole-of-government* perspectief, dat ook door de SERV werd bepleit in verband met een structurele verankeringen van het evaluatiebeleid (SERV, 2022f) of digitaalvriendelijke regelgeving (SERV, 2023c).

In tegenstelling tot het Stuurorgaan Vlaamse Informatie en ICT-beleid, dat nu de digitale dienstverleningsstrategie aanstuurt, zou een Strategische Stuurgroep Publieke Dienstverlening (of een verbreding van het Stuurorgaan) voor een meer holistische blik kunnen zorgen dan de focus op het digitale. Publieke dienstverlening is immers breder en kijkt ook naar aspecten als fysieke publieke dienstverlening, intermediairen, een integrale aanpak op maat, enz.

Een Strategische Stuurgroep creëert daarnaast een duidelijke ambtelijke link richting de Ministeriële Commissie Publieke Dienstverlening (cf. *infra*, Bijlage B, Organisatie en beheer van het programma Werk aan Uitvoering).

Onderstaande figuur geeft een overzicht van mogelijke taken en de situering van zo'n eventuele Strategische Stuurgroep Publieke Dienstverlening. Die zou bestaan uit vertegenwoordigers van de beleidsdomeinen, maar ook stakeholders zoals de VVSG en van andere overheden. De ondersteuning zou – afhankelijk van het thema – kunnen gebeuren door DKBUZA (koppeling met het regelgevingsproces), Digitaal Vlaanderen (koppeling met de data-uitwisseling, digitale transformatie, digitale bouwblokken, Mijn Burgerprofiel), ABB (digitale bouwblokken, Loket voor Lokale besturen), VLAIO (het e-Loket voor ondernemers), en het departement CJM (Verenigingsloket).

## Situering, taken en thema's van een eventuele Strategische Stuurgroep Publieke dienstverlening



De Strategische Stuurgroep Publieke Dienstverlening zou vier opdrachten kunnen hebben (grijze kaders in de figuur). Met name:

*1/ Coördineren.* De eerste opdracht zou erin bestaan om de (overkoepelende) aspecten van publieke dienstverlening te coördineren en daarover afstemming te zoeken tussen alle betrokken actoren. De strategische stuurgroep zou zich kunnen focussen op minstens zes thema's, waarbij het telkens de aansluiting kan maken met bestaande overlegstructuren – bv. het Horizontaal Overleg Vrijwilligersbeleid voor het Verenigingsloket – om op die manier alle stakeholders te betrekken. Met name:

- *Thema dienstverleningsstrategie.* Het gaat dan over het voorbereiden en opvolgen van de overkoepelende dienstverleningsstrategie.
- *Thema hoofd e-loketten.* Dit betreft overleg voor afstemming tussen de hoofd e-loketten, o.a. met het oog op een gezamenlijke aanpak richting de uitrol, aansturing en financiering (verticaal, horizontaal, cofinanciering vanuit de gebruikende instanties). Ook het afstemmen over de onderliggende bouwblokken van de hoofd e-loketten (e.g. DOSIS) kan hier deel van uitmaken. Trekkers zijn de beheerders van de hoofd e-loketten: Digitaal Vlaanderen, VLAIO, het departement CJM en ABB.
- *Thema toegankelijkheid van publieke dienstverlening.* De nadruk in dit thema ligt op het coördineren van het beleidskader voor de toegankelijkheid van de fysieke en online publieke dienstverlening, financieringsinstrumenten die de kosten verdelen voor de evt. fysieke dienstverleningscentra en de instrumenten voor aansturing en begeleiding. Het thema zou ook kunnen gaan over het nagaan van de toegankelijkheid van dienstverleningsprojecten. Trekkers zouden hier de lokale besturen kunnen zijn en afhankelijkheid van de eerder voorgestelde vereenvoudiging van rollen en verantwoordelijken Inter, ABB, het departement WSE, Digitaal Vlaanderen, DKBUZA en/of AgO, samen met de lokale besturen, VWSG

en Mediawijs. Overleg kan verder bouwen op de activiteiten in de Interdepartementale werkgroep Toegankelijkheid en het ambtelijk overleg e-inclusie.

- *Thema levensgebeurtenissen.* Dit betreft overleg over de aanpak van levensgebeurtenissen en daarnaast het uitwisselen van goede praktijken inzake het ontwerp, de ontwikkeling en de exploitatie van levensgebeurtenissen (operationeel, financiering) (zie ook Aansturing Aanpak Levensgebeurtenissen in Nederland, *infra*, Bijlage B). Trekkers zijn het Digitaal Transformatiebureau van Digitaal Vlaanderen, samen met de proceseigenaars van levensgebeurtenissen (zie SERV, 2023c, p. 116).
- *Thema gebieds- en doelgroepgerichte aanpakken.* De nadruk zou hier kunnen liggen op het op elkaar afstemmen van gebieds- en doelgroepgerichte aanpakken (cf. *infra*, deel 3.4 Front Office). Dat kan een betere integratie op lokaal niveau mogelijk maken, zodat maatwerk mogelijk wordt (zie ook De Rynck & Janssen, p. 12) (cf. *infra*, De lokale bestuurskracht heeft een impact op publieke dienstverlening).
- *Thema vereenvoudiging en betrokkenheid.* Dit thema behandelt het coördineren en uitwerken van de instrumenten voor vereenvoudiging en betrokkenheid (cf. *infra*, deel 3.2 Ontwerp en ontwikkeling).

2/ *Ondersteunen en promoten.* Een tweede opdracht omvat het in kaart brengen van de nodige flankerende maatregelen, zoals operationele netwerkvorming voor kennisdeling, ondersteuning, richtlijnen voor service design, opleidingsnoden en zorgen voor afstemming tussen acties van instanties en samenwerkingsverbanden (bv. lerend netwerk digitale inclusie van de VVSG en Mediawijs).

3/ *Opvolgen en verbeteren.* De derde opdracht van de Strategische Stuurgroep Publieke Dienstverlening zou over de coördinatie van het meten en verbeteren van de publieke dienstverlening kunnen gaan (cf. *infra*, deel 3.5 Meten en verbeteren), wat bijdraagt aan de opvolging van de overkoepelende publieke dienstverleningsstrategie. Dat vergt afstemming met de datastrategie en een nauwe samenwerking met o.a. het Departement Financiën en Begroting (DFB), het SRO en de Vlaamse Statistische Autoriteit (VSA) om voor een data-infrastructuur te zorgen voor het meten en verbeteren die rapportagelasten richting instanties en lokale besturen minimaliseert.

4/ *Verbinden.* Een vierde mogelijke opdracht zou erin bestaan de verbinding te maken met andere digitaliseringsinitiatieven en andere instanties en coördinatiestructuren, zowel overheidsbreed als interbestuurlijk. Het gaat dan bv. over het inwinnen van expertise van een Expertisecel Digitaalvriendelijke regelgeving (cf. SERV, 2023c, pp. 104-106) in het kader van vereenvoudigingstrajecten of overleg met het SRO in verband met de interoperabiliteit richting lokale besturen.

Overleg met het Stuurorgaan Vlaams Informatie- en ICT-beleid is o.a. nodig in verband met de digitale overheidsinfrastructuur en de uitvoering van de datastrategie. Ook wat interbestuurlijke samenwerking betreft, is nauwe samenwerking aangewezen. Dat gaat dan over het in kaart brengen van de gedeelde behoeften van lokale besturen op het vlak van de digitalisering van hun diensten, begeleidingsnoden en opportuniteiten voor meer samenwerking, met aandacht voor randvoorwaarden (architectuur, interoperabiliteit, aanbesteding). Dit zou kunnen uitmonden in een duidelijke agenda voor interbestuurlijke samenwerking als onderdeel van de



overkoepelende dienstverleningsstrategie, die o.a. inzet op het gezamenlijk vereenvoudigen van lokaal aangeboden publieke basisdiensten. Dat vergt eveneens afstemming met de voorziene lokale ondersteuningsstructuur digitale transitie vanuit het relanceproject Aanbod Lokaal Digitaal (VV071) en aansluiting met projecten en programma's rond slimme steden.

Afstemming met de federale overheid en met de andere gewesten en gemeenschappen is nodig voor de interbestuurlijke aspecten van publieke dienstverlening, bv. op strategisch niveau binnen de Interministeriële Conferenties (IMC's) of op operationeel niveau het ICEG als het gaat over digitale bouwblokken of de aanpak over de online front office (cf. *infra*).

### Horizontale financieringsinstrumenten kunnen de horizontale en gezamenlijke financieringsnoden verder invullen

De financiering van de publieke dienstverlening volgt voornamelijk een verticale logica. Dat is ook enigszins logisch, gelet op de structuur van de Vlaamse overheid en de begroting. Het werken met meer horizontale financiële instrumenten zoals het poolen van personeel en middelen in functie van doelstellingen is beperkt. Het aantal horizontale budgetten is beperkt of tijdelijk (bv. VRD III), wat een rem zet op de samenwerking.

**Er zijn horizontale en gezamenlijke financieringsnoden.** Zij zijn er o.a. op het vlak van de uitwerking van een meer gezamenlijke digitale en fysieke overheidsinfrastructuur, gezamenlijke communicatiekanalen, een data-infrastructuur met authentieke gegevensbronnen en persoonlijke datakluisen en het geïntegreerd aanbieden van publieke diensten (cf. *supra*, deel 1.5 Visie, strategie, aansturing en financiering). Daarnaast zijn er ook gezamenlijke financieringsnoden, o.a. voor de structurele financiering van gebiedsgerichte of doelgroepgerichte aanpakken in functie van de beleidsdoelstellingen en noden (bv. de Energiehuizen, zie o.a. SERV, 2022f).

**Financieringsnoden worden best duurzaam ingevuld, met aandacht voor incentives.** Een gelaagde financiering moet een evenwicht vinden tussen continuïteit, innovatie en incentives voor samenwerking en efficiëntie. Het versterken van de horizontale financiering kan voor een billijke verdeling zorgen van de financiële impact van publieke dienstverlening in functie van het gebruik en de noden van instanties. Dat zorgt voor responsabilisering en incentives voor aan te sluiten op de gezamenlijke infrastructuur en de hoofd e-loketten. Daartegenover staat dat een bepaalde mate van verticale financiering belangrijk is als incentive voor instanties om ook betrokkenheid te tonen in de coördinatie van de gezamenlijke dienstverlening (bv. via bilaterale samenwerkingsovereenkomsten).

Hieronder komen zes horizontale financieringsinstrumenten aan bod.

- *Een financieringskader voor de gezamenlijke digitale infrastructuur.* Die steunt zowel op gezamenlijke middelen voor het beheer van de gemeenschappelijke digitale infrastructuur als individuele bijdragen van instanties (o.a. in functie van de gebruikers, maar ook voor maatwerk). Niet alleen de ontwikkeling, maar ook de lange termijn moet centraal staan. Zeker wat de hoofd e-loketten betreft, versterken financiële lange termijn engagementen de capaciteit voor gezamenlijke actie en motivatie bij individuele dienstverleners om erop aan te sluiten.

De SERV maakte eerder al de opmerking dat zo'n financieringskader interoperabiliteit en digitalisering moet faciliteren en niet mag ontmoedigen door bv. ontwikkelingskosten volledig door de instanties of lokale besturen te laten dragen (SERV, 2023c, p. 117).

Het financieringskader bevat ook middelen voor de ontwikkeling van (nieuwe) gezamenlijke noden, zoals gezamenlijke dossierbehandelingssystemen. Dat kader kan tijdelijke projectfinanciering en federale en Vlaamse versnippering richting lokale besturen opvangen en voor gerichte steun voor innovatie en experimenten zorgen in functie van de overkoepelende dienstverleningsstrategie.

- *Vlaanderen Radicaal Digitaal III als hefboombudget* (zie SERV, 2023c). VRD III kan de noodzakelijke middelen leveren voor het opkrikken van de digitale maturiteit (incl. lokale besturen) en daarnaast voor de tijdelijke capaciteitsverhoging zorgen die nodig is om dienstverleningsprocessen maximaal aan te laten sluiten op de gezamenlijke loketfunctionaliteiten van de hoofd e-loketten.
- *Horizontale budget per levensgebeurtenis*. Zo'n budget maakt het niet alleen mogelijk om de kosten op te vangen voor het ontwikkelen van een levensgebeurtenis, maar laat ook toe om een kader uit te werken waarbij de kosten en baten verdeeld worden over alle betrokken actoren in de dienstverleningsketen. Een horizontaal budget vergroot tevens de visibiliteit, waardoor beleidsmakers incentives krijgen om in te zetten op een levensgebeurtenis.
- *Een financieringskader voor data*. Het gaat dan zowel over open data (SERV, 2018, p. 56) als administratieve data uit authentieke gegevensbronnen (SERV, 2022a, 2023c). Een gedeeltelijke gezamenlijke financiering moet instanties ertoe aanzetten om erin te investeren voor het gedeelte buiten de eigen noden.
- *Een financieringskader voor digitaal inclusieve ondersteuning*. Die kan de huidige versnippering en veelvoud van bv. subsidies voor digitale inclusie aan lokale besturen tegengaan en de tijdelijke financiering van de relanceprojecten opvangen.
- *Een financieringskader voor de fysieke infrastructuur*. Het gaat dan om een financieel kader dat de kosten voor de fysieke dienstverleningscentra verdeeld tussen lokale, Vlaamse en federale instanties, ofwel rechtstreeks of onrechtstreeks door de ter beschikking stelling van personeel.

## 3.2 Ontwerp en ontwikkeling

### Aandacht voor lastenverlaging en vereenvoudiging blijft nodig

Het ontwerp en de ontwikkeling van publieke diensten moet gebruikersgericht zijn. Dat wil zeggen: gericht op de gebruiker in de plaats van de publieke dienstverleners en hun dienstverleingsaanbod of interne IT. Lastenverlaging en vereenvoudiging horen daarbij centraal te staan. Voor gebruikers gaat het dan over minder interacties, minder dubbel doorgeven van data of eenvoudige instructies. Dat kan door steeds te kiezen voor een ontwerp van publieke diensten waarbij de administratieve lasten zo beperkt mogelijk zijn, zoals proactieve dienstverlening, levensgebeurtenissen (cf. *infra*) en publieke diensten die rechtstreeks in de eigen administratieve en

bedrijfsprocessen te gebruiken zijn (via digitale regelgeving en/of open services) (SERV, 2023c, pp. 144-145).

Interne lastenverlaging bij dienstverleners zorgt ervoor dat meer capaciteit kan worden vrijgemaakt voor de ondersteuning van gebruikers, de versterking van andere communicatiekanalen of het verhogen van de efficiëntie en effectiviteit van de dienstverlening (bv. aantal behandelde dossiers, snelheid, enz.).

Een deel van de lastenverlaging kan gerealiseerd worden door een vlottere toegang en een meer vindbare en heldere publieke dienstverlening (SERV, 2018, p. 58) (cf. *infra*, deel 3.4 Front office).

Hieronder ligt de focus op de instrumenten in verband met het ontwerp en de ontwikkeling van publieke diensten en de beleidsvoorbereiding. Die staan niet op zichzelf, maar passen in een context van publieke dienstverlening die incrementeel en iteratief ontwikkeld, getest en verbeterd wordt.

**Lastenverlaging en vereenvoudiging blijven belangrijke opgaven.** Burgers en ondernemingen (maar ook lokale besturen) worden geconfronteerd met heel wat administratieve lasten (zie kerncijfer voor ondernemingen). Dat zorgt er bv. voor dat ondernemingen extra personeel moet aannemen of een beroep moeten doen op consultants voor het aanvragen van publieke diensten (Minister van Economie, Werk, Innovatie en Landbouw, 2024b).

**Kerncijfer** In 2022 bedroegen de federale en regionale administratieve lasten 5,99 mld. euro (1,08% van bruto binnenlands product (bbp) in 2022, komende van 3,48% van het bbp in 2000). Een vermindering van de administratieve lasten met een kwart zou het Belgische BBP doen toenemen met 1,12% over een periode van vijf jaar.

Bron: Federaal Planbureau (2024).

**Aandacht voor lastenverlaging en vereenvoudiging blijft nodig in het ontwerp en de ontwikkeling van publieke diensten, ondanks heel wat goede initiatieven.** De digitale dienstverleningsstrategie huldigt het principe 'digitaal herdacht', waardoor o.a. bij digitalisering of herziening het gehele proces herbekeken en vereenvoudigd wordt (Gebruikers- en inclusiecriteria #20). Dit ligt in het verlengde van het programma Vlaanderen Radicaal Digitaal, waarin "de huidige 'analoge' dienstverlening en processen grondig [worden] herdacht" (Vlaamse overheid, 2015).

Ook cocreatie met gebruikers (Gebruikers- en inclusiecriteria #21), met gebruikersorganisaties (Gebruikers- en inclusiecriteria #22) en een digitaal inclusief ontwerp (Gebruikers- en inclusiecriteria, #23) staan centraal in de digitale dienstverleningsstrategie. Er is dan ook heel wat actie om de capaciteit voor (digitaal inclusief) service design te vergroten. Dat past in eerdere vragen van de SERV (SERV, 2016, 2018, 2019). Positief zijn verschillende flankerende maatregelen met instrumenten voor digitale inclusie (die in ontwikkeling zijn) in het kader van de digitale dienstverleningsstrategie. Zij versterken namelijk de overheidsbrede capaciteit voor service design. Het gaat dan om (uit te voeren) acties als (Vlaamse Regering, 2022b):

- Het verplichte aftoetsingsinstrument voor nieuwe of grondig herwerkte diensten

- De *service toolkit* voor digitaal inclusief ontwerpen (incl. digitale stijlgids)
- Het delen van beste praktijken m.b.t. gebruikersonderzoek
- Het delen van beste praktijken m.b.t. gebruikerstesten
- Opleidingen digitale inclusie in projectmanagement
- Schrijfrichtlijnen webplatform
- De organisatie van de Digital Leaders Academy
- Opleidingen rond digitale vaardigheden voor front-office loketbedienden.

Tegelijkertijd blijft er wel een versnipperd aanbod richt Vlaamse instanties en lokale besturen. Voor die laatste is de versnippering nog groter door het aparte federale ondersteuningsaanbod.

Samenwerking met de doelgroep is een andere manier om ervoor te zorgen dat hun noden centraal komen te staan op het vlak van functionaliteiten en prioritering. Positief hier is de betrokkenheid van dienstverleners en stakeholders van de hoofd e-loketten, zoals in de partnerraad en gebruikersgroepen (en de dienstenleveranciersgroep) bij Mijn Burgerprofiel en de partnerraad van het Verenigingsloket (zie ook de behoefte- en haalbaarheidsanalyse uit 2019 en de user journeys, Vlaamse Regering, 2021h). Ook het e-Loket voor ondernemers ontwikkelt nieuwe functionaliteiten in nauw overleg met gebruikers (instanties, ondernemers, intermediairen), gebruikersonderzoeken, strategie-oefeningen en ontwerpt die via gebruikerstests. De hoofd e-loketten maken ook gebruik van gebruikerstesten om de gebruikerservaring te stroomlijnen.

Daarnaast zijn ook heel wat projecten uit bv. relanceproject Gemeenten zonder gemeentehuis (zie bv. het Testhuis mensgerichte dienstverlening, cf. *supra*, deel 2.3 Vlaams beleid). De aanpak in het geval van het VIP is een goede praktijk (SERV, 2023g), o.a. op het vlak van gebruikersbetrokkenheid en de doelstelling om tegelijk met de aansluitingen de digitale maturiteit van publieke dienstverleners gericht te verhogen (gegevensbronnen, datakwaliteit).

Bijkomende stappen zijn nog mogelijk, o.a. door:

- nog meer in te zetten op instrumenten zoals digitaal inclusief service design, helder schrijven, het voeren van gebruikersonderzoek (bv. via *user journeys*) en gebruikerstests (zie ook *supra*, deel 1.3 Een gebruikersgerichte publieke dienstverlening, voor andere *service design* instrumenten). Het blijft belangrijk om daarbij steeds aandacht te hebben voor de bredere context. Publieke dienstverlening wordt immers vaak aangeboden in samenhang met interacties met nutsbedrijven, notarissen, ziekenfondsen, banken, enz. (SERV, 2016). Er lijkt nog ruimte om goede (lokale) praktijken van (digitaal inclusief) service design beter te delen. Bovendien blijkt uit de dataverzameling dat gebruikerstesten niet altijd de doelgroep capteren (bv. bij het gebruik van internetpanels), wat een inschatting van de vraag naar communicatiekanalen bemoeilijkt en voor een risico kan zorgen op het vlak van de uiteindelijke toegankelijkheid van de publieke dienst. Mogelijke oplossingen daarvoor zijn ten eerste het opnemen van de doelgroepen in de aanbestedingen van gebruikerstests en ten tweede een gebruikerspanel dat samengesteld is uit de doelgroepen van middenveldorganisaties en waar instanties en lokale beroepen tijdens de ontwikkeling (en verbetering) een beroep op kunnen doen. Op die manier kunnen telkens de betrokken doelgroepen bevroegd worden.

- verder in te zetten op de randvoorwaarden voor ontwikkeling, zoals testdata, een governance van de bescherming van de verwerking van persoonsgegevens afgestemd op ontwikkeling (zie ook SERV, 2022e), voldoende capaciteit bij de aanbieders van hulpmiddelen en een financiering die geen disincentives geeft om nieuwe te ontwikkelen (cf. *supra*, deel 3.1 Algemeen beleidskader, Horizontale financieringsinstrumenten kunnen de horizontale en gezamenlijke financieringsnoden verder invullen).
- een labo voor een (aanvullend) leeraanbod rond cocreatie op te zetten (Verlinden, Dockx, & Verhoest, 2021).
- data vanuit kwaliteitsverbetering structureel mee te nemen (cf. *infra*, deel 3.5 Meten en verbeteren).

**Het Digitaal Transformatiebureau en andere aanbieders van hulpmiddelen kunnen nog meer zorgen voor ontzorging en ondersteuning.** Het gaat dan om:

- *Het ontwikkelen van de catalogus van hulpmiddelen die momenteel wordt voorzien vanuit de digitale dienstverleningsstrategie* (Vlaamse overheid, 2022b, p. 59). Op die manier komt er een volledig en gebruikersgericht aanbod (via bv. raamovereenkomsten, intern aanbod) tot stand rond digitaal inclusief ontwerp en tools voor service design (cf. *supra*, deel 1.3 Een gebruikersgerichte publieke dienstverlening). Dat vergt ook interbestuurlijke afstemming met federale initiatieven, zodat er bv. voor lokale besturen één ondersteuningsplatform is waar alle verschillende actoren hun aanbod op ontsluiten.
- *Het uitwerken van richtlijnen voor digitaal inclusief service design*, samen met de actoren uit het toegankelijkheidsbeleid zoals Mediawijs. Het gaat dan o.a. over het betrekken van de doelgroep via gebruikersonderzoek en gebruikerstests en checks op heerlijk helder taalgebruik. De SERV pleitte eerder al voor beter bekende en minder vrijblijvende richtlijnen inzake digitale toegankelijkheid om de adoptie van publieke diensten te verhogen (SERV, 2016, 2018, 2019). Uit de dataverzameling komt naar voren dat digitaal inclusief service een aandachtspunt blijft. Net als bij het aftoetsingsinstrument kunnen de richtlijnen verplicht worden. Die richtlijnen kunnen verwijzen naar de in ontwikkeling zijnde service toolkit voor digitaal inclusief ontwerpen (Vlaamse overheid, 2022b, p. 30) en aansluiting zoeken met het huidige ondersteuningsaanbod rond digitaal inclusief service design.
- *De verdere ondersteuning van publieke dienstverleners*. Die ondersteuning past in de opdracht van het Digitaal Transformatiebureau (Minister-president van de Vlaamse Regering en Vlaams minister van Buitenlandse Zaken, Cultuur, Digitalisering en Facilitair Management, 2023j) en wordt voorzien in de implementatie van de digitale dienstverleningsstrategie (Vlaamse overheid, 2022b, p. 59). De SERV wees eerder al op de nood aan een incentivestructuur bij de begeleiding van nieuwe projecten (SERV, 2023c, p. 114). Door die incentives mee in te richten vanuit de digitale dienstverleningsstrategie zal die versneld uitgevoerd.

Een bijkomende nood lijkt het beter in kaart kunnen brengen van de afhankelijkheden tussen dienstverleners bij de initiatie van nieuwe (interbestuurlijke) projecten. Ondersteuning vanuit het Digitaal Transformatiebureau en overleg zouden die noden kunnen opvangen.

**Er zijn nog opportuniteiten voor meer aandacht voor lastenverlaging en vereenvoudiging in de beleidsvoorbereiding** (cf. *infra*, deel 3.6 Randvoorwaarden, Interactie met andere beleidskaders blijft belangrijk). Het ontwerp en de ontwikkeling van publieke diensten staat niet op zichzelf, maar past in een beleidsproces of wordt er – voor bestaande publieke diensten – door gevoed. In beleidsvoorbereidende processen en discussies is de aandacht voor vereenvoudiging van bestaande regels beperkt. Werkzame mechanismen zijn dan ook nodig voor de nodige samenwerking en integrale aandacht voor goede regelgeving. Complexe regelgeving zal immers verhinderen om een toegankelijke, gebruikersgerichte en kwaliteitsvolle publieke dienstverlening op te zetten of om soms concreet significante diensten in lijn te brengen met de digitale dienstverleningsstrategie. Mogelijkheden voor een betere aansluiting tussen regelgeving en publieke dienstverlening zijn (zie ook SERV, 2024a):

- Een beter gebruik van gedragswetenschappelijke inzichten om een realistisch beeld te krijgen van het zgn. doenvermogen van burgers.
- De invoering van een zgn. doenvermogenstoets bij voorstellen voor nieuwe wet- en regelgeving. Het gaat om een uitvoeringstoets vanuit burgerperspectief. De toets moet een inschatting maken of de voorstellen aansluiten bij hetgeen redelijkerwijs van burgers en ondernemers verwacht kan worden (cf. *infra*, Bijlage B).
- Het invoeren van de beleids-, regelgevings- en inspraakprocessen door uitvoering te geven aan art. II.8 van het bestuursdecreet en werk te maken van een consultatieportaal op de centrale website van de Vlaamse overheid (Vlaams Parlement, 2018b).
- Gebruik maken van instrumenten zoals *user journeys* en panels om de ervaringen en inzichten van gebruikers mee te nemen. Daarbij is het belangrijk om de hele *user journey* (van begin tot einde) mee in scope te nemen (niet alleen een onderneming opstarten, maar ook beëindigen).
- Het voorzien van ruimte voor experimenten (experimenteerruimtes, *innovation labs*) (Vandergraesen et al., 2018).
- Een interoperabiliteitstoets invoeren (zie ook SERV, 2023c, pp. 105-107). Die maakt een inschatting van o.a. datanoden (waardoor enkel de data die nodig is gevraagd wordt), de ontwikkeling van nieuwe services, websites, het ter beschikking stellen front office medewerkers, dossierbehandelaars, capaciteitsnoden van de verschillende communicatiekanalen, enz.
- Werken met *cross-agency teams* en *delivery units* (SERV, 2016, p. 63).

**Een structurele betrokkenheid van gebruikers en stakeholders kan zorgen voor lastenverlaging en vereenvoudiging.** Dat is niet alleen zo ex ante in het ontwerp en de ontwikkeling van publieke diensten (cocreatie, gebruikersfeedback) en de beleidsvoorbereiding, maar ook ex durante en ex post. Door op regelmatige en structurele wijze met gebruikers en stakeholders af te stemmen, krijgt de overheid een veel beter zicht op:

- de noden van gebruikers;
- opportuniteiten voor vereenvoudiging en digitalisering;
- de regelgeving waarmee gebruikers (incl. lokale besturen) geconfronteerd worden, waardoor gebruikersgroepen een instrument tegen verkokering zijn;
- de administratieve lasten waarmee gebruikers werkelijk in de praktijk mee geconfronteerd worden.

Betrokkenheid gaat niet enkel over gebruikers zoals burgers of ondernemingen, maar ook lokale besturen. Daarnaast is er veel informatie beschikbaar bij andere stakeholders zoals sociale partners, het bredere middenveld, adviesraden en academici.

### Publieke dienstverlening kan nog verder proactief ontwikkeld en aangeboden worden

Proactieve publieke dienstverlening is een belangrijk instrument om voor lastenverlaging te zorgen. Ze minimaliseren het aantal acties dat moet worden uitgevoerd door de gebruiker.

Proactieve publieke dienstverlening zou tot een hogere adoptiegraad van publieke diensten moeten leiden, wat zeker belangrijk is in de context van de (semi)automatische toekenning van rechten (Lefevre, Goedemé, De Wilde, & De Spiegeleer, 2019; SERV, 2016, 2018, 2019).

De Vlaamse Regering streefde in de legislatuur 2019-2024 naar een proactieve publieke dienstverlening: "Er bestaan vandaag een groot aantal sociale tegemoetkomingen en voordelen op lokaal en Vlaams niveau. Maar deze voordelen zijn vaak niet gekend, de aanvraagprocedures te complex of de aanvraagformulieren moeilijk leesbaar. Daarom zetten we in op een helder taalgebruik, een duidelijke informatiestroom, proactieve informering, administratieve vereenvoudiging en automatische rechten toekenning waar mogelijk in de strijd tegen onderbescherming" (Vlaamse Regering, 2019, p. 119). De Vlaamse Brede Heroverweging (Projectgroep Sociale Correcties) gaf een overzicht van sociale toeslagen en kortingen (Vlaamse overheid, 2021).

**Er zijn heel wat inspanningen voor een meer proactieve dienstverlening geleverd.** De afgelopen legislatuur ging het o.a. over het automatisch toekennen van het Groeipakket (basisbedrag, sociale toeslagen en schooltoelagen), het realiseren van startgesprekken (gezinnen die een aanvraag indienen voor een basisbedrag Groeipakket krijgen een gesprek aangeboden om hen te informeren over andere nuttige dienstverlening) (SERV, 2024b), de toekenning van de studietoelagen hoger onderwijs, de rechtenverkenner 2.0, en de Jobbonus/Jobbonus plus. Ook in het kader van bv. Gemeente zonder Gemeentehuis was er heel wat initiatief, zoals het project FamilyProef, dat een volledig geautomatiseerde en proactieve toekenning van de geboortepremie nastreeft, het project Fundament proactieve dienstverlening of het project Bestrijding non-take up van rechten door middel van innovatieve interventies (zie ook SERV, 2024b).

**Tegelijkertijd zijn er nog heel wat noden niet ingevuld** (zie ook Vlaamse Ombudsdienst, 2024a, pp. 63-65). De non-take-up van rechten is vaak nog hoog. Een voorbeeld is de non-take-up van de huurpremie en de huursubsidies. Een raming van de non-take-up van de huurpremie schat de non-take-up van de groep niet-aanvragers na het ontvangen van het invulformulier voor de huurpremie op 46% (Van den Broeck, & Vermeir, 2023) (zie ook SERV, 2023c, pp. 151-153).

Mogelijk bijkomende stappen zijn het opschalen van bestaande use cases binnen de bouwblok Automatisch advies om burgers te informeren op maat of om instanties en lokale besturen te informeren over mogelijke rechten voor hun gebruikers/inwoners. Ook het gebruik van MAGDA Online kan instanties of lokale besturen helpen voor het verkrijgen van automatisch advies.

Het SERV-rapport 'Werk maken van interoperabiliteit voor een digitale overheid en economie' wees op het belang van inspanningen op het vlak van interoperabiliteit (SERV, 2023c, p. 150). Dit komt omdat gegevensuitwisseling en goede datakwaliteit, naast het bereiken van de doelgroep,

belangrijke randvoorwaarden van proactieve publieke dienstverlening zijn. Het ging dan o.a. over inspanningen zoals:

- het versterken van de online publieke dienstverlening, met name het stapsgewijs toewerken naar informatie op maat van federale, Vlaamse en lokale rechten aan de hand van de Rechtenverkenner 2.0 en digitale kanalen als Mijn Burgerprofiel (bv. via een thema 'Mijn rechten'). Dat vergt o.a. blijvende aandacht voor de beschikbaarheid en kwaliteit (volledig, actueel, correct) van informatie in de IPDC/LPDC.
- het versterken van de offline publieke dienstverlening, met name in verband met outreachend werken.
- het harmoniseren / modulair maken van concepten en begrippen als 'inkomen', 'gezinsamenstelling' of 'ongeschiktheid' in de regelgeving.
- het afstemmen van de verschillende data-infrastructuren en daarmee de uitwisseling van administratieve data.
- het grijpen van het potentieel van persoonlijke datakluisen om ervoor te zorgen dat rechtentoeakening verloopt aan de hand van actuele inkomensdata.
- het nemen van flankerende maatregelen voor instanties en uitbetalingsactoren. Automatische rechtentoeakening betekent niet per se dat er een geautomatiseerde toekenning en uitbetaling is. Er blijft nog steeds manueel werk nodig in de backoffice om rechten toe te kennen.

### Publieke dienstverlening rond levensgebeurtenissen komt moeilijk van de grond

Publieke dienstverlening uitbouwen rond levensgebeurtenissen is een belangrijk instrument voor een meer gebruikersgerichte publieke dienstverlening doordat het publieke dienstverlening rond eenzelfde levensgebeurtenis van een burger of onderneming gegroepeerd en geïntegreerd aanbiedt. Dat wil zeggen dat het service design vanuit de samenhang tussen de publieke diensten lastenverlaging en vereenvoudiging nastreeft (cf. *supra*, deel 1.3 Een gebruikersgerichte publieke dienstverlening).

**Hoewel publieke dienstverlening rond levensgebeurtenissen sinds lang op de agenda staat, komt die maar niet van de grond.** Methodieken zoals *life event scans* zijn al lang gekend en voorgesteld om publieke dienstverlening te herdenken (SERV, 2016, pp. 73-74). *Life event scans* kijken samen met en vanuit de blik van de burger en onderneming naar de dienstverlening en de doorlopen processtappen, communicatiekanalen, formaliteiten, enz. Het gaat daarbij niet enkel over interacties met publieke dienstverleners, maar ook met andere betrokken semipublieke of private dienstverleners. In de context van de levensgebeurtenis (ver)bouwen gaat het dan o.a. over de notaris, de bank, de architect en de aannemer.

Relanceproject VV160 – dat inzette op administratieve vereenvoudiging – heeft in de legislatuur 2019-2024 *user journeys* opgesteld in het kader van drie levensgebeurtenissen, maar daar is weinig actie uit voortgekomen. Het ging dan om:

- (Ver)bouwen
- Een horecaonderneming opstarten
- Een landbouwonderneming runnen.



Daarnaast zijn er nog andere initiatieven geweest, o.a. in het kader van de implementatie van de SDG-verordening (cf. *supra*, deel 2.1 Europees beleid). Bij de opmaak van de digitale dienstverleningsstrategie werd voorts gekeken naar het Starten van een onderneming als onderdeel van een high-level toetsing van enkele dienstverleningsprocessen aan de principes en criteria van de digitale dienstverleningsstrategie (Vlaamse Regering, 2022b, pp. 52-53). Mijn weg naar werk is een project binnen het relanceproject Gemeente zonder Gemeentehuis dat een geïntegreerd aanbod wil komen van het doorlopen traject naar werk voor de werkzoekende en alle andere actoren aan de hand van een klantvolgsysteem (cf. *supra*, deel 2.3 Vlaams beleid).

**Een groter politiek en ambtelijk eigenaarschap lijkt nodig om publieke dienstverlening rond levensgebeurtenissen georganiseerd te krijgen.** De ervaring met relanceproject VV160 leert dat grote vereenvoudigingsprogramma's met een coördinerende minister en trekker binnen de administratie niet leiden tot een publieke dienstverlening rond levensgebeurtenissen.

**Er zijn nog stappen mogelijk in het uitwerken en implementeren van levensgebeurtenissen.** Met name:

*1/ Het uitwerken van een informatief aanbod van levensgebeurtenissen op Vlaanderen.be.* Landen zoals Estland brengen reeds publieke diensten rond verschillende levensgebeurtenissen samen op hun overheidsbreed portaal, met doorverwijzing naar de aparte toepassingen of overheidsdiensten. Daarbij kan bv. worden voortgebouwd op bestaande brochures (bv. over een het opstarten van een eigen zaak, Vlaamse overheid, 2024r; of zwanger zijn en het krijgen van een kind, Vlaamse overheid, 2024t, 2024u).

*2/ Een beperkt aantal levensgebeurtenissen geïntegreerd opzetten in de volgende legislatuur, met ontsluiting via de hoofd e-loketten.* Een incrementele benadering met een beperkt aantal levensgebeurtenissen zal beter toelaten om na te gaan wat werkt en wat niet qua aanpak, wat in een volgende fase toelaat om op te schalen. Het gaat dan niet alleen over methodieken zoals life event scans, maar ook het service design, ontwikkeling, implementatie en vooral exploitatie, doorontwikkeling en financiering.

Binnen iedere levensgebeurtenis kan een ontwikkelingsstrategie zoals in Nieuw-Zeeland of Estland een te volgen voorbeeld zijn (Rijksoverheid, 2023e). Daar vertrekt men eerst van een inrichting op basis van de minimale behoefte en breidt men de publieke dienstverlening vervolgens uit waar kansen worden gezien en waar nieuwe behoeften naar boven komen.

*3/ Ambtelijke proceseigenaars van levensgebeurtenissen aanwijzen.* Aparte proceseigenaars – met name instanties inhoudelijk gelinkt aan de levensgebeurtenis – vergroten het eigenaarschap binnen de administratie over de verantwoordelijkheid over de organisatie van de dienstverleningsketen.

*4/ Horizontale sturing en prikkels voor samenwerking op politiek en ambtelijk niveau voorzien.* De ervaring met relanceproject VV160 leert dat politiek leiderschap essentieel is om een doorbraak te realiseren in de opzet, ontwikkeling en implementatie van levensgebeurtenissen. Een optie om het eigenaarschap te vergroten is om per levensgebeurtenis één minister aan te stellen en om per levensgebeurtenis te werken met een aparte operationele doelstelling in de Beleids- en Begrotingstoelichting (BBT) (zie ook *infra*, deel 3.6 Randvoorwaarden).

5/ *Het Digitaal Transformatiebureau een rol van ondersteunen en regisseur toekennen.* Dat past in de bredere taak van het Digitaal Transformatiebureau om technische oplossingen en begeleiding aan de Vlaamse en lokale overheden in verband met digitale transformatie aan te bieden (Minister-president van de Vlaamse Regering en Vlaams minister van Buitenlandse Zaken, Cultuur, Digitalisering en Facilitair Management, 2023j).

Regie gaat over de blik gericht houden op de doelstellingen en principes van de overkoepelende dienstverleningsstrategie. Dit ligt ook in lijn met de ontwikkelingsstrategieën van Nieuw-Zeeland en Estland, die de regie op het proces centraal ingericht hebben, maar met aandacht voor de autonomie van individuele publieke dienstverleners (Rijksoverheid, 2023e) (cf. *supra*, deel 3.1 Algemeen beleidskader).

De ondersteuning omvat een aanbod zoals richtlijnen voor de ontwikkeling van levensgebeurtenissen, methodologieën voor het uitvoeren van *life event scans*, het ter beschikking stellen van zgn. *discovery teams* om gebruikersnoden en administratieve lasten ten aanzien van het gebruik in te schatten en het verspreiden van geleerde lessen.

6/ *Interbestuurlijke samenwerking* (zie SERV, 2023d). Levensgebeurtenissen raken vaak aan de bevoegdheden van verschillende overheden (bv. Ik krijg een kind of Ik start een onderneming). Samenwerking is dan nodig om enerzijds af te stemmen over gezamenlijke methodieken en anderzijds om elkaar te ondersteunen in concrete projecten (ontsluiting gegevens, vereenvoudiging van regels, aansluiten concrete publieke diensten op levensgebeurtenis) (cf. *infra*, deel 3.6 Randvoorwaarden, Interbestuurlijke dialoog en samenwerking zijn nodig om goed om te gaan met de institutionele complexiteit).

### 3.3 Back office

**De inspanningen voor een performante digitale overheidsinfrastructuur moeten aangehouden worden**

**De Vlaamse overheid zet stappen naar een performante gezamenlijke digitale overheidsinfrastructuur.** De Vlaamse Regering heeft met het strategisch plan van het Stuurorgaan Vlaams Informatie- en ICT-beleid, VRD II en verschillende relanceprojecten (o.a. VV051, VV057, VV060, VV071, VV113) verder ingezet op de uitbouw van de overkoepelende digitale overheidsinfrastructuur. Die relancemiddelen zijn echter beperkt in de tijd. De financiering zou geëvalueerd moeten worden met het oog op verduurzaming of het zelfbedruipend maken van sommige projecten (SERV, 2023c, p. 133).

**Het is belangrijk om die inspanningen aan te houden.** Een gezamenlijke digitale infrastructuur zorgt immers voor grote afhankelijkheden tussen publieke dienstverleners, waardoor een kwalitatieve publieke dienstverlening steeds meer nood heeft aan mature gezamenlijke bouwblokken. Het gaat dan over inspanningen voor de gezamenlijke identificatie, ontwikkeling en implementatie van gezamenlijke bouwblokken (op basis van de gezamenlijke noden) om instanties te ontzorgen, het verder ontwikkelen van OSLO-datastandaarden, het verbeteren van de digitale maturiteit, het motiveren van instanties en lokale besturen om de IPDC/LPDC te gebruiken en het voorzien van flankerende maatregelen (begeleiding, ondersteuning, vorming, enz.). Het opkrikken van

die maturiteit en het evt. voorzien van tussenoplossingen zijn kritische succesfactoren opdat publieke diensten en dienstverleningsprocessen volledig digitaal en niet enkel informatief kunnen ontsloten worden op de hoofd e-loketten en de generieke loketfunctionaliteiten (zie kerncijfer).

**Kerncijfer** Van de 966 actieve producten op het e-Loket voor ondernemers in 2023 waren er 848 enkel informatief (87,78%). Dat zijn producten en diensten waarbij het e-loket algemene informatie en een link naar het portaal, loket of website voorziet. Voor 96 producten of diensten (9,94%) was een volledig digitale afhandeling mogelijk, wat betekent dat er niet alleen informatie op het e-loket staat over het product of de dienst, maar dat ook aanvragen mogelijk zijn (via een SSO-relatie achterliggend loket) en er opvolging is op het e-loket (via dossierstatussen). Voor de overige 22 producten of diensten (2,28%) waren ofwel enkel aanvragen mogelijk of werd er enkel opvolging voorzien.

Bron: VLAIO (2024b). Zie Bijlage A, Aanbod en gebruik van online publieke dienstverlening.

Op het vlak van een digitale overheidsinfrastructuur bevatten het advies en rapport van de SERV over interoperabiliteit diverse aandachtspunten en aanbevelingen met impact op de publieke dienstverlening (SERV, 2023c). Die gaan over:

- *Interoperabiliteit* (zie ook SERV, 2023c). Werken aan *interoperability by default* (o.a. via een gezamenlijke architectuur) blijft belangrijk voor sneller gezamenlijke bouwstenen te identificeren, ontwikkelen en implementeren en daarnaast gegevensdeling te versnellen (SERV, 2018, p. 58). Het SERV-rapport over interoperabiliteit wijst op verscheidene aandachtspunten op het vlak van publieke dienstverlening, waaronder:
  - Het gebruik van de OVO-codes veralgemenen om Vlaamse overheidsinstanties beter te identificeren en contacteren (bv. in het kader van aanbestedingen, betalen van boetes of heffingen). (SERV, 2023c, pp. 89-90).
  - Toewerken naar een algoritmeregister via een OSLO-interoperabiliteitsprogramma (SERV, 2023c, p. 109) dat business processen zoals het leveren van een vergunning of subsidie of uitvoeren van een controle standaardiseert en waardoor die business processen sneller aan nieuwe regelgeving aan te passen zijn (zie ook Minister-president van de Vlaamse Regering en Vlaams minister van Buitenlandse Zaken, Cultuur, Digitalisering en Facilitair Management, 2023b, p. 21).
- *Gegevensdeling van administratieve data en de eenmalige opvraging van gegevens* (zie ook SERV, 2022a, 2023c, 2023e). De uitwisseling van kwalitatieve data tussen instanties, opgevraagd via het *once only*-principe, steunt op functioneel opgedeelde (authentieke) gegevensbronnen. Een goede ontsluiting van gegevens draagt o.a. bij aan (semi)automatische rechtentoekenning, bv. doordat instanties zoals OCMW's beter aan outreaching kunnen doen voor potentieel gerechtigden.

De belangrijkste noden blijven liggen op het ondersteunen van gegevensbronnen en de juridische, technische en organisatorische begeleiding van instanties om verder gebruik te maken van gegevensbronnen en het ontzorgen van instanties, bv. door nog meer in te zetten op analytische bouwblokken zoals Automatisch advies en in de toekomst een bouwblok voor rechtentoekenning.

- *Delen van beleidsdata* (zie ook SERV, 2022a, 2023e; SERV & VLIR, 2021). Dienstverleners hebben nood aan beleidsdata om te kunnen inschatten welke publieke diensten ze moeten leveren of wat de verwachte capaciteitsvraag voor de verschillende communicatiekanalen is. Ook in het kader van monitoring en beleidsevaluatie zijn beleidsdata relevant.
- *Overzichtelijk maken van overheidsdienstverlening*. De IPDC en de lokale LPDC of lokale dienstencatalogi geven een overzicht van de beschikbare producten en diensten van Vlaamse (en federale) instanties en lokale besturen (cf. *supra*, deel 2.3 Vlaams beleid) en voeren toepassingen zoals de hoofd e-loketten. De IPDC/LPDC wordt dan ook steeds belangrijker in het functioneren van de hoofd e-loketten en de onderliggende bouwblokken zoals DOSIS en de notificatiebouwsteen. De IPDC/LPDC wordt gebruikt in het kader van de interbestuurlijke samenwerking rond de implementatie van de SDG-verordening (cf. *supra*, deel 2.1 Europees beleid) en bij de aansluiting van instanties en lokale besturen op o.a. de hoofd e-loketten en de Rechten-verkenner 2.0.

De kwaliteitsmonitoring en -sturing gebeurt op diverse manieren, o.a. centraal door IPDC/LPDC (bv. door een monitoring van de invulling van de verplichte velden, outreaching naar lokale besturen die nog geen enkel gebruik van de LPDC maken) en decentraal door de toepassingen (bv. de beheerder van het Verenigingsloket spoort de dienstverleners aan om kwaliteitsvolle data toe te voegen). Daarnaast zijn er ook flankerende maatregelen zoals infosessies en netwerking om dienstverleners aan te sporen om kwaliteitsvolle informatie aan te leveren en informatie kwaliteitsvol te houden.

Uit de dataverzameling kwamen enkele uitdagingen naar voren. Op het vlak van volledigheid is het momenteel moeilijk om te weten hoeveel producten en diensten een dienstverlener juist heeft of aanbiedt. Volledigheid vergt aangehouden inspanningen door bv. nog meer te communiceren in functie van veranderende regelgeving als trigger voor nieuwe producten en diensten of de stopzetting van bestaande. Een andere uitdaging is ervoor zorgen dat er geen alternatieve dienstverleningscatalogi zijn of ontwikkeld worden, omdat die de eenmalige gegevensopvraging vanuit de IPDC/LPDC ondergraven. De IPDC/LPDC zou ook nog verder op integratie met processen van Vlaamse instanties en lokale besturen kunnen inzetten, zodat er een directe connectie is tussen aanpassingen van producten en diensten in de eigen systemen en die in de IPDC/LPDC.

- *Delen van dossiers*. Dienstverlening die in dienstverleningsnetwerken of (impliciet of expliciet) in ketens verloopt, noodzaakt dat instanties gepaste informatie over dossiers kunnen doorgeven of aan de hand van een cliëntvolgsysteem kunnen samenwerken. Op die manier hoeven burgers en ondernemingen slechts eenmalig gegevens mee te delen en maar één keer een intakegesprek te doen. Voorbeelden zijn de overgang van minderjarigen en meerderjarigen bij jeugddelinquentie (zie Minister van Justitie en Handhaving, Omgeving, Energie en Toerisme, 2023a), de Lokale partnerschappen, of het GBO.

Dat vergt telkens afspraken over o.a. de toegang tot documenten en gegevensbronnen, lees- en schrijfrechten, de verwerking van de persoonsgegevens, interoperabiliteit tussen systemen van de verschillende betrokken actoren. Onderzoek over het GBO wijst bv. op de nood aan inspanningen rond het delen van dossiers tussen partners in het samenwerkingsverband en in het kader van outreaching (Benoot, 2023; Benoot, Van Lombergen,

Hermans, Raeymaeckers, De Corte, & Roose, 2022). Positief is alvast het engagement van de minister om met die aanbevelingen aan de slag te gaan (Minister van Welzijn, Volksgezondheid en Gezin, 2023).

- *Het mandatenbeheer* (zie ook SERV, 2023c). Digitaal Vlaanderen en VLAIO werken aan het verfijnen van het mandatenbeheer. Dat zal bv. voor het e-Loket voor ondernemers mogelijk maken om op het niveau van producten en diensten en niet op loketniveau een mandaat aan derden te geven. Concrete cases die naar voren kwamen uit de dataverzameling om het mandatenbeheer nog verder uit te bouwen, gaan over de toegankelijkheid van het Groeipakket door enkel de rechthebbende in het gezin, maar niet de andere ouder (SERV, 2023i), het toekennen van mandaten in verband de zorgtoeslag (Vlaamse Ombudsdienst, 2023, p. 7) en het ontbreken van het kunnen geven van een mandaat aan een professionele organisatie voor het aanvragen en opvolgen van Mijn VerbouwPremie (Minister van Justitie en Handhaving, Omgeving, Energie en Toerisme, 2023c). Positief is wel dat Digitaal Vlaanderen en de andere aanbieders werken aan het mogelijk maken van mandaten voor de toegang tot de hoofd e-loketten (Vlaamse Regering, 2022b, p. 57).
- *Persoonlijke datakluisen*. Zij bieden wat publieke dienstverlening betreft een manier om actuele gegevens mee te delen aan overheidsinstanties. Dat biedt opportuniteiten voor de opname van rechten en een meer gepersonaliseerd aanbod van publieke diensten. Persoonlijke datakluisen hebben ook een meerwaarde in een *omni-channel*-aanpak, bv. voor het eenvoudig doorgeven van energie- en woongegevens gerelateerd aan de Woningpas tijdens begeleiding door de Energiehuizen. De SERV gaf eerder al concrete use cases aan voor persoonlijke datakluisen (SERV, 2023c, pp. 147-153):
  - Case Ontwikkel een geïntegreerde individuele leer- en loopbaanrekening
  - Case Werk aan dienstverlening op basis van actuele inkomensdata
  - Case Versterk de (semi)automatische toekenning van rechten
  - Case Zorg voor de (semi)automatische toekenning van huurpremies en huursubsidies.

**De digitalisering van de lokale besturen vereist een gemeenschappelijke en vraaggestuurde aanpak.** De lokale besturen worden geconfronteerd met toenemende verwachtingen van overheden (cf. decentralisering) en gebruikers. Tegelijkertijd staat de lokale bestuurskracht om aan die verwachtingen te voldoen onder druk (cf. *infra*, deel 3.6 Randvoorwaarden).

Een gemeenschappelijke en vraaggestuurde aanpak kan helpen om aan de verwachtingen te voldoen. Het gaat dan over het benutten van schaalvoordelen en een snellere ontwikkeling van digitale bouwstenen en vereenvoudigde processen door die noden gezamenlijk en in lijn met lokale behoeften in te vullen.

Het SERV-rapport interoperabiliteit formuleerde enkele handvaten om digitale lokale overheden sneller en efficiënter uit te bouwen (SERV, 2023c, pp. 130-134). Het gaat dan o.a. om:

- Het vereenvoudigen van bestaande structuren, wat coördinatiekosten moet doen dalen en synergiën versterken. Het gaat dan met name om het SRO en de Smart Region Board, de Smart Region Hub samenwerkingsstructuur, Slimme Regio Vlaanderen, de VLOCA knowledge hub, de werkgroep Interbestuurlijke samenwerking onder het Stuurorgaan Vlaams

Informatie- en ICT-beleid, projectstructuren in het kader Gemeente Zonder Gemeentehuis, Lokaal Digitaal, City of Things en verscheidende andere thematische structuren en initiatieven (SERV, 2023c, p. 131).

- Het stroomlijnen van initiatieven vanuit de Vlaamse en federale overheden tegen de verkering, waardoor administratieve lasten kunnen dalen. Een optie is om het SRO een rol van digitale en data-regisseur toe te kennen.
- Het operationaliseren en verankeren van het relanceproject Aanbod Lokaal Digitaal (VV071) met een structuur die een gemeenschappelijke en vraaggestuurde aanpak bevordert, een zelfbedruipende financiering en een aanbestedingsmodel dat marktstimulerend, ondersteunend en ontzorgend werkt (SERV, 2023c, p. 133).

**Die inspanningen vereisen voldoende ondersteuning vanuit het Digitaal Transformatiebureau en de andere aanbieders van hulpmiddelen** (ABB, VLAIO, departement CJM, ...). De SERV heeft eerder al gewezen op de nood aan een versterkte rol voor het Digitaal Transformatiebureau (zie SERV, 2023c, pp. 114-117). Het gaat dan o.m. over:

- het begeleiden van Vlaamse en lokale instanties bij digitaliseringstrajecten. Positief is dat de hoofd e-loketten meer gaan samen werken om de publieke dienstverlening van instanties of lokale besturen meer gezamenlijk op de hoofd e-loketten te ontsluiten in plaats van ieder apart. Dat zou enerzijds de lasten voor dienstverleners doen dalen en anderzijds een meer gezamenlijke analyse en stappen mogelijk maken om de maturiteit van de dienstverleners te verhogen, opdat ze bv. hun dienstverleningsprocessen makkelijker kunnen ontsluiten via de onderliggende bouwblokken van de hoofd e-loketten (bv. Dossier Status Informatie Systeem, DOSIS, voor statusupdates van dossiers, Notificatiebouwsteen)(zie ook Vlaamse overheid, 2024af).
- zorgen voor kwaliteitsvolle publieke aankopen. Uit de dataverzameling kwam ook het belang van een kwaliteitsvolle publieke aankopen op het vlak van digitale toegankelijkheid naar boven. Met name het opnemen van toegankelijkheidsclausules en het stimuleren van de markt opdat die kan voldoen aan de vraag naar digitale toegankelijkheid.
- het begeleiden van de implementatie van semantische en technische standaarden;
- zorgen voor opschaling van bestaande projecten.

### Interbestuurlijke afspraken en een aanpak over de digitale overheidsinfrastructuur blijven nodig

Interbestuurlijke afspraken op het vlak van de back office kunnen afhankelijkheden tussen de overheden verkleinen en een geïntegreerde dienstverlening te faciliteren. De verschillende overheden zijn immers op elkaar aangewezen door de bevoegdheidsverdeling en principes zoals het eenmaligheidsbeginsel en no-wrong-door (zie ook *infra*, deel 3.6 Randvoorwaarden, Interbestuurlijke dialoog en samenwerking zijn nodig om goed om te gaan met de institutionele complexiteit).

De SERV maakte o.a. in het rapport over samenwerking tussen het Vlaamse en federale niveau en de andere gewesten en gemeenschappen een analyse van interbestuurlijke noden (SERV, 2023d).

**Interbestuurlijke afspraken en een aanpak over de digitale overheidsinfrastructuur blijven nodig.** Eerdere adviezen en rapporten wijzen op het belang van een interbestuurlijke aandacht voor o.a.:

- *Interoperabiliteit* (zie SERV, 2023c). Het gaat dan bv. over een versterkte samenwerking op het vlak van datastandaarden, voortbouwend op de werkzaamheden op niveau van het ICEG. Het SERV-rapport interoperabiliteit wijst ook op het belang van het creëren van randvoorwaarden voor innovatie en opschaling door afspraken op o.a. het niveau van architectuur, standaarden en aanbestedingen (SERV, 2023c, p. 121).
- *Gegevensdeling van administratieve data en de eenmalige opvraging van gegevens* (zie SERV, 2023b, 2023c, 2023d). De SERV signaleerde eerder al het ontbreken van een overkoepelend regelgevend kader voor het delen van data en op de moeizame samenwerking om gezamenlijke data-infrastructuren uit te werken (SERV, 2023c, pp. 123-126). Dat zet een rem op het realiseren van de eenmalige opvraging van gegevens en het snel inspelen op nieuwe dienstverleningsbehoeften.
- *Delen van beleidsdata* (zie SERV, 2022a, 2023e). De SERV signaleerde eerder al de nood aan statistische data- en onderzoeksinfrastructuren (zie SERV & VLIR, 2021) en in het bijzonder de nood aan federale sociale zekerheidsdata voor arbeidsmarktonderzoek en -beleid (SERV, 2022e).
- *Het uitwerken van een geïntegreerd toegangs- en gebruikersbeheer* (richting lokale besturen) (zie ook SERV, 2023c, p. 122).
- *Interbestuurlijke afstemming over het mandatenbeheer* (incl. in de sector van welzijn en gezondheid) (SERV, 2023c, p. 122).
- *Contactgegevens en rekeningnummers* (zie SERV, 2023b). De Vlaamse Regering voorziet een gezamenlijke loketfunctionaliteit zodat burgers één plek hebben voor het doorgeven van contactgegevens en rekeningnummers, met name Mijn Burgerprofiel. Het meedelen van contactgegevens voor Vlaamse en lokale diensten via Mijn Burgerprofiel zorgt echter slechts voor een gedeeltelijke verbetering van de gebruikersgerichtheid doordat de gezamenlijke bouwblok niet doorlinkt naar federale publieke diensten (zoals de eBox).

Bovendien blijft het risico dat gegevens niet actueel zijn reëel, ook niet door burgers jaarlijks te vragen om die gegevens up te daten (bv. als burgers weinig connecteren met Mijn Burgerprofiel of de eBox). Nochtans hebben dienstverleners een grote nood aan actuele contactgegevens, zoals emailadressen van ondernemingen.

De SERV suggereerde eerder om te onderzoeken of er bij verplicht te gebruiken jaarlijkse publieke diensten niet gevraagd kan worden contactgegevens (en rekeningnummers) up te daten. Afhankelijk van de doelgroep zou het dan gaan om bv. de inkomstenbelasting, vennootschapsbelasting, de jaarlijkse verkeersbelasting, de onroerende voorheffing, de zorgpremie, enz. Aan de hand van uniforme formulieren zouden die contactgegevens dan kunnen doorstromen naar de (authentieke) gegevensbron, zoals de KBO en de Vlaamse bouwstenen rond rekeningnummers en contactgegevens.

- *Persoonlijke datakluisen* (zie SERV, 2018, 2023b; 2023c, p. 127). Afstemming is nodig om ervoor te zorgen dat de Vlaamse en federale initiatieven een gezamenlijke front end hebben, zodat het uploaden van data en toestemming verlenen aan publieke dienstverleners (en derden) voor het gebruik van data gebruikersgericht is.
- *Delen van dossiers*. In het verlengde van het kunnen delen van dossiers tussen Vlaamse en lokale instanties stellen er zich ook interbestuurlijk noden. Het gaat dan bv. over de overgang van personen met een handicap onder de verantwoordelijkheid van het Vlaams Agentschap voor Personen met een Handicap (VAPH) naar de federale Directie-Generaal voor Personen met een handicap (DG HAN).
- *Inzicht in het gebruik van persoonsgegevens*. Met MyData wil de federale overheid meer transparantie verschaffen over het gebruik van hun data door federale overheidsinstanties. Op Vlaams niveau zijn er geen gelijkaardige of complementaire initiatieven gepland (Minister-president van de Vlaamse Regering en Vlaams minister van Buitenlandse Zaken, Cultuur, Digitalisering en Facilitair Management, 2023g). De digitale dienstverleningsstrategie bevat wel het engagement om de gebruiker een overzicht te geven van welke gegevens door een digitale dienst gebruikt worden en welke gegevensverwerkingen door de dienst daarvoor uitgevoerd worden (Gebruikers- en inclusiecriteria #34).
- *De bescherming van de verwerking van persoonsgegevens*. Een gestroomlijnde governance van de bescherming van de verwerking van persoonsgegevens maakt het mogelijk om sneller publieke diensten op te zetten. Het gaat dan naast een meer toegankelijke en gebruikersgerichte aanpak (uniforme formulieren, afgestemde processen) om een helderdere taakverdeling tussen de Vlaamse Toezichtcommissie (VTC) en de Gegevensbeschermingsautoriteit (GBA) en de Vlaamse Comité voor de mededeling van persoonsgegevens (VCMP) en het Informatieveiligheidscollege (IVC) (zie ook SERV & VLIR, 2021; SERV, 2023b).

Een mogelijke bijkomende actie gaat over het uitwerken van een kader voor de samenwerking in dienstverleningsnetwerken, waarbij het vaak gaat over de uitwisseling van persoonsgegevens tussen publieke, (semi)publieke en soms private actoren.

**Het ICEG blijft de belangrijkste samenwerkingsstructuur om afstemming te zoeken over de back office van publieke dienstverlening.** De SERV bepleitte eerder al een vereenvoudiging van het aantal administratieve coördinatiestructuren, een versterking van de slagkracht en een betere afstemming ten aanzien van de IMC Mobiliteit, Infrastructuur en Telecommunicatie, die werd uitgebreid met het thema digitalisering (SERV, 2023c, pp. 117-121; 2023d). Tegelijkertijd is het ook van belang dat er een goede doorstroming is vanuit thematische ambtelijke en politieke coördinatiestructuren richting ICEG en IMC, om zo gezamenlijke noden en synergiën te identificeren (cf. *infra*, deel 3.6 Randvoorwaarden, Interbestuurlijke dialoog en samenwerking zijn nodig om goed om te gaan met de institutionele complexiteit).



## 3.4 Front office

Een volwaardige omni-channel aanpak kan helpen om de diverse dienstverleningsnoden op te vangen

**De nadruk van het Vlaamse beleid ligt op *click-call-connect* om de dienstverleningsnoden van gebruikers op te vangen.** Dit houdt volgens gebruikers- en inclusiecriteria (#7) van de digitale dienstverleningsstrategie een vrij lineaire aanpak van dienstverleningsvragen in: eerst online, dan pas via telefoon of e-mail, en als dat niet lukt, via een fysieke afhandeling offline (Vlaamse overheid, 2023c).

Tijdens het doorlopen van de online dienstverlening is er wel ondersteuning bv. via chat (gebruikers- en inclusiecriteria #2). Gebruikers kunnen ook steeds beroep doen op intermediairen die namens hen online publieke diensten aanvragen (gebruikers- en inclusiecriteria #10).

In wat volgt komen vooral aandachtspunten in verband met burgers aan bod. Daar lijkt het beleid niet altijd goed aan te sluiten op de praktijk en de behoeften. Voor ondernemingen en verenigingen lijkt dit uit de dataverzameling minder het geval te zijn, hoewel ook daar doelgroepen zijn die minder digitaal vaardig zijn of een voorkeur kunnen hebben voor fysieke publieke dienstverlening (e.g. kleine lokale verenigingen).

**1/ Het dienstverleningsproces dat gebruikers doorlopen is in de praktijk veel minder lineair.** Voor velen zal het eerste communicatiekanaal vaak online zijn, maar voor sommigen bijna altijd per telefoon, fysiek of via een intermediair. Dat is trouwens niet alleen voor bepaalde groepen die digitaal minder vaardig zijn, maar ook afhankelijk van bv. het levensmoment waaruit een dienstverleningsvraag volgt (bv. 'Ik verbouw', 'Ik start een onderneming', 'Ik krijg een kind'). *click-call-connect* zijn nevensgeschikt en niet ondergeschikt (Vlaamse Ombudsdienst, 2024a, p. 69).

Ook tijdens dienstverleningstrajecten is er meer interactie tussen communicatiekanalen dan enkel een lineaire *click-call-connect* interactie (cf. *supra*, deel 1.2 Een toegankelijke publieke dienstverlening). De ervaring met de take-up van sociale rechten leert ook dat dienstverlening zelf niet lineair is, maar een samenspel vereist van verschillende communicatiekanalen. In de context van de huurpremie gaat het dan over online informatie en aanvraagmogelijkheden, pushberichten en brieven die gebruikers toeleiden naar online publieke dienstverlening en outreaching door bv. OCMW's en woonmaatschappijen (Van den Broeck en Vermeir, 2023).

**2/ De vindbaarheid en de herkenbaarheid van de publieke dienstverlening is nog beperkt,** zowel fysiek als online. Dit komt door het ontbreken van een online zoekfunctie, heldere en digitaal toegankelijke websites, zicht op locaties en telefoonnummers, enz. Burgers of ondernemingen dreigen daardoor hun weg niet te vinden en evt. zelfs publieke diensten mis te lopen.

**3/ Het *home-principe* ontbreekt.** Nochtans verloopt publieke dienstverlening zoals bv. die van het GBO reeds voor een deel via het *home-principe*. De SERV deed in zijn advies over e-inclusie de aanbeveling te zorgen voor een slimme mix van kanalen, met het *home-principe* naast *click*, *call* en *connect* (SERV, 2019, pp. 15-16). Voor heel wat burgers is de afstand tot ( nabije) fysieke publieke dienstverlening immers nog te groot. Het *home-principe* richt zich specifiek op kwetsbare

groepen. Het gaat dan zowel over reactieve dienstverlening (op vraag van gebruikers) als proactieve dienstverlening (zie ook OESO, 2023d, p. 69).

Outreachend werken draagt bij aan het verhogen van de toegankelijkheid en het aanpakken van onderbescherming, wat verder gaat dan het louter aanbieden van of doorverwijzen naar publieke diensten (zie ook Benoot et al., 2022). Een voorbeeld is 'warme' installatie van i-mens om gebruikers en hulpverleners actief te helpen werken met toestellen voor thuisgebruik (i-mens, 2022). Een ander voorbeeld is het project Draagbaar loket uit het relanceproject Gemeente zonder Gemeentehuis (cf. *supra*, deel 2.3 Vlaams beleid). Outreachend werken vergt een goede samenwerking en gegevensdeling tussen instanties en middenveldorganisaties die outreachend werken en aandacht voor omkadering (data over potentiële doelgroepen om proactief aan outreaching te doen, digitale infrastructuur voor publieke diensten te verlenen op locatie, de verwerking van persoonsgegevens, enz.).

**4/ Connect gaat over meer dan publieke dienstverlening aan een online of fysiek loket.** Een integrale aanpak is soms nodig, die kan moeilijk digitaal of veraf. Sommige gebruikers hebben nood aan een integrale aanpak die hun problemen vanuit verschillende perspectieven gaat benaderen (cf. multiproblematiek). Zo'n aanpak is moeilijk te vatten in gestandaardiseerde online publieke diensten. Zo vergt het toewerken naar een inclusieve arbeidsmarkt en activering soms een integrale en nabije aanpak die naast arbeidsmarktgerelateerde drempels, ook contextproblematieken op andere domeinen gaat meenemen (bv. op het vlak van wonen, kinderopvang of mobiliteit).

**5/ Open services en private intermediairen zijn bijkomende kanalen voor publieke dienstverlening naast click-call-connect.** Publieke diensten van de overheid via open services ter beschikking stellen aan derden kan zorgen voor een geïntegreerd aanbod van zowel publieke als private diensten (zie bv. het project Toegankelijke dienstverlening met 'Open Services' van Gemeente zonder Gemeentehuis, of de mogelijk vanuit het LBLOD-programma om overkoepelende informatie over gemeentelijke regelgeving aan een specifieke doelgroep ter beschikking te stellen). Daarnaast kunnen publieke diensten in sommige gevallen ook door private intermediairen aan de gebruiker worden geleverd. De eBox of digitale facturatie zijn daarvan voorbeelden. Zij verhogen de gebruikersgerichtheid richting de gebruiker door het gecombineerde aanbod van gelijkaardige publieke en private diensten (het ontvangen van een bericht/factuur).

Verder moeten ondernemingen, maar ook verenigingen en lokale besturen heel wat rapporteren aan hogere overheden. Het gaat dan over data over sociale zekerheid, subsidies, fiscale verplichtingen, bedrijfsstatistieken, omgevingsinformatie, landgebruik, enz. Aanvragen voor publieke diensten steunen vaak ook op data die reeds in de eigen applicaties zitten. Technologieën als *open services* en *linked data* kunnen ervoor zorgen dat data rechtstreeks uit de bedrijfseigen processen makkelijker semiautomatisch doorstromen naar de bevoegde overheid, bv. door het genereren van de gevraagde data in de juiste formulieren en die door te sturen naar de juiste dienst. Dat bespaart heel wat werk en verhoogt de kwaliteit van de data (cf. Case Verminder de rapportageverplichtingen van ondernemingen, SERV, 2023c, pp. 144-145; cf. Case Sensibiliseer rond het bodempaspoort, SERV, 2023c, pp. 160-161).

**Een omni-channel aanpak vertrekt veel meer van de noden van de gebruiker**, met een dienstverleningsmengeling van volwaardige digitale en niet-digitale alternatieven (*click-call-*

*connect-home*), zonder daarmee een lineaire dienstverlening te veronderstellen (SERV, 2019, p. 9) (zie ook Naar een open, nabij en loketvrij huis van de gemeente van het relanceproject Gemeente zonder Gemeentehuis, cf. *supra*, deel 2.3 Vlaams beleid). Het Nederlandse programma Mens Centraal sprak van “Digitaal waar het kan en met persoonlijk contact waar dat beter is. Altijd op basis van onderzoek onder de mensen om wie het gaat.” (cf. *infra*, Bijlage B).

Dat betekent niet dat de overheid gebruikers niet kan sturen en begeleiden richting online publieke dienstverlening vanuit *click-call-connect-home* om op die manier de meeste dienstverleningsvragen via online communicatiekanalen op te vangen, gevolgd door een kleiner aandeel via telefonische kanalen, enz. Een omni-channel aanpak legt de focus op de juiste toegang tot de dienst (online, telefonisch, fysiek, integraal) op het juiste moment, vanuit de leefsituatie van de doelgroep/gebruiker, niet het doorverwijzen naar een bepaalde digitale toepassing. Digitalisering is immers een middel om de dienstverlening te verbeteren (SERV, 2019, p. 15). Een *omni-channel* aanpak noodzaakt dan ook onderzoek naar hoe gebruikers effectief tussen verschillende communicatiekanalen bewegen (cf. *supra*, deel 1.2 Een toegankelijke publieke dienstverlening).

Hieronder komen nog een aantal bijkomende elementen van een *omni-channel* aanpak aan bod.

**1/ Gebruikers nog meer toeleiden naar publieke dienstverlening.** Eerstelijnsdiensten van lokale besturen, Vlaamse en federale loketten, middenveldorganisaties en organisaties in de zorg krijgen vaak vragen van burgers. Het gaat dan zowel over vragen in verband met publieke dienstverlening of hulp.

- Belangrijk is dat de overheid met hen gaat samenwerken en dat middenveldorganisaties worden erkend en ondersteund in hun rol (zie ook SERV, 2019).
- Een betere vindbaarheid van de publieke dienstverlening maakt het makkelijker door te verwijzen naar de juiste publieke dienst/dienstverlener (cf. *infra*, Er is nood aan een meer vindbare en herkenbare publieke dienstverlening).
- Dat vergt ook een goede aansluiting met de netwerken voor digitaal inclusieve ondersteuning om gebruikers naar door te verwijzen (cf. *infra*, De verankering van digitale inclusie als opstap naar een beleidskader voor digitaal inclusieve ondersteuning).

**2/ Netwerken voor digitaal inclusieve ondersteuning inzetten voor een versterkte toegang, vaardigheden en gebruik van burgers en ondernemingen** om zichzelf digitaal te behelpen of via intermediairen en daarbij aandacht hebben voor ondersteuning vanuit dienstverleningsnetwerken van instanties, middenveldorganisaties en ondernemingen (zie ook SERV, 2019, p. 18) (cf. *infra*, De verankering van digitale inclusie als opstap naar een beleidskader voor digitaal inclusieve ondersteuning).

**3/ Fysiek dienstverleningscentra verkennen als een mogelijk piste voor de uitbouw van de onthaalfunctie voor publieke dienstverlening.** Die kunnen tegemoet komen aan de significante vraag voor fysieke publieke dienstverlening en door een bundeling in kernen van lokale, Vlaamse en federale publieke diensten een tegengewicht vormen voor de versnippering en het dalende aanbod (cf. *infra*, Fysieke publieke dienstverlening kan een middel zijn voor een toegankelijke overheid en publieke dienstverlening op maat).

**De online publieke dienstverlening kan andere communicatiekanalen voor een deel ontlasten.** Fysieke communicatiekanalen worden rechtstreeks geconfronteerd met de soms weinig vindbare of herkenbare online publieke dienstverlening. Het gaat dan in de eerste plaats over een betere vindbaarheid en herkenbaarheid van publieke dienstverlening, met bv. heldere instructies van publieke diensten. Een tweede mogelijkheid bestaat erin om de online toegang te verbeteren (cf. *infra*, De hoofd e-loketten zijn een goede manier voor een meer eenvoudige en coherente publieke dienstverlening). Die beweging is ingezet met de toenemende integratie op de hoofd e-loketten. Een aanbod op maat en proactieve dienstverlening is een derde element.

Ten derde kan een meer gepersonaliseerd online aanbod ook vragen opvangen die anders via *call of connect* moet opgevangen worden. Dat kan door proactieve dienstverlening op te zetten, maar ook door informatie meer op maat aan te bieden. Een voorbeeld is het ontwerpen van simulatietools die gebruikers zicht geven op de gevolgen van bepaalde keuzes (bv. meer werken en de gevolgen daarvan voor hun loon, uitkering).

Ondanks een meer vindbare en herkenbare publieke dienstverlening blijft er wel soms nood aan fysieke ondersteuning, coaching en advies (zie bv. het Lokalenonderzoek van De Ambrassade, 2023, waaruit blijkt dat 30 procent van de jeugdgroepen onvoldoende kennis heeft over subsidie-mogelijkheden, renovaties, enz.).

**Een omni-channel aanpak vergt afstemming tussen publieke dienstverleners, zeker op de eerste lijn.** Momenteel worden er synergiën mislopen of krijgen gebruikers niet de gepaste publieke dienstverlening. Zo bieden verschillende samenwerkingsverbanden zelf eerstelijnsdienstverlening aan, naast die van de lokale besturen (bv. Energiehuizen of woonloketten) (De Rynck & Janssen, 2023). Dat houdt het risico in dat sommige gebruikers die nood hebben aan een integrale begeleiding daar niet naar worden toegeleid.

Dat vergt in eerste instantie het in kaart brengen van de verwachte en effectieve *user journeys* van verschillende types van gebruikers of doelgroepen tussen de verschillende communicatiekanalen, wat bijdraagt aan het vrijmaken van de nodige capaciteit over de verschillende communicatiekanalen. In tweede instantie zou het beleid dan bij het uitwerken of implementeren van nieuwe regelgeving steeds rekening moeten houden voor welke *user journeys* het zorgt en hoe de voorziene publieke dienstverlening zich kan inschakelen binnen de communicatiekanalen van de *omni-channel* aanpak.

### Er is nood aan een meer vindbare en herkenbare publieke dienstverlening

Een weinig vindbare en herkenbare publieke dienstverlening beperkt de toegankelijkheid en kan leiden tot onderbenutting van dienstverlening, en enkel voor wie zijn weg er naartoe vindt. Dat is zeker een probleem bij het zoeken naar informatie over het aanvragen van publieke diensten, de instructies, de voorwaarden, enz.

**Gebruikers vragen een performante online zoekfunctie voor publieke diensten.** Die moet hen begeleiden doorheen het complexe landschap aan publieke dienstverlening. Momenteel is er geen online zoekfunctie voor overheidsdiensten.

**Kerncijfer** Minder dan de helft van de ondernemingen en zelfstandigen gaan ermee akkoord dat het duidelijk is tot welke instantie men zich moet melden voor de domeinen tewerkstelling (36%), fiscaliteit (34%) en milieu (45%), resp. fiscaliteit (40%) en milieu (42%).

Bron: Federaal Planbureau (2024).

Positief zijn wel gaande experimenten zoals de Lokale Digitale Assistent in het relanceproject Gemeenten zonder Gemeentehuis, op AI-gebaseerde chatbots zoals bv. de VLAIO-chatbot, of OSLO-STEPS (cf. *supra*, deel 2.3 Vlaams beleid). Die initiatieven vergen wel (meta)data van goede kwaliteit (juist, volledig, actueel) en permanente evaluatie. Een lage kwaliteit van informatieverstrekking via op AI-gebaseerde chatbots ('hallucineren', 'tegenstrijdige antwoorden geven bij herhaald gebruik') heeft gevolgen voor de rechtszekerheid en ondermijnt mogelijks het vertrouwen in de overheid (zie ook Vlaamse overheid, 2023z).

Dienstencatalogi zoals de IPDC/LPDC zijn een essentiële bouwblok van vindbare publieke diensten (OESO, 2023b, p. 6). Zij bevatten een gestandaardiseerd overzicht van de door de overheid aangeboden producten en diensten en voeden o.a. de hoofd e-loketten (cf. *supra*, deel 2.3 Vlaams beleid). Die IPDC/LPDC streeft naar een volledig overzicht van alle Vlaamse en lokale diensten en producten. De vindbaarheid zal nog toenemen door de uitwerking van een interfederale producten- en dienstencatalogus in het kader van de uitvoering van de SDG-verordening (cf. *supra*, deel 2.1 Europees beleid), want dat maakt de publicatie van alle producten en diensten mogelijk op bv. Vlaanderen.be of portaalsites van lokale besturen (Vlaamse Regering, 2021k). Ook de aansluiting van producten en diensten op bv. de hoofd e-loketten zal het aantal producten en diensten beschikbaar op de IPDC/LPDC doen toenemen. De gestandaardiseerde beschrijvingen maken het ook mogelijk om proactief relevante informatie op maat van doelgroepen te communiceren. Dat vergt wel blijvend aandacht voor kwaliteitsvolle (machineleesbare) data (correct, volledig, actueel) en monitoring (cf. *supra*, deel 3.3 Back office).

Daarnaast zijn open data een belangrijke bron van informatie. Het LBL0D-programma maakt data over lokale besluiten makkelijker vindbaar en raadpleegbaar (zie SERV, 2023c, p. 83-86).

Experimenten zoals chatbots en OSLO-STEPS kunnen op termijn voor een gepersonaliseerde *user journey* zorgen door de connectie te maken met authentieke data en data uit persoonlijke data-kluizen. Een volgende stap houdt dan in om de zoekfunctie verder te verbinden met de *omni-channel* aanpak. Dat zou betekenen dat die zoekfunctie niet alleen de juiste stappen en links naar websites met informatie en (hoofd e-)loketten aangeeft, maar ook de gepaste telefoonnummers (naast de 1700), -mailadressen en algemene contactgegevens en een gepersonaliseerd aanbod van fysieke publieke diensten (bv. op basis van de woonplaats).

**Er is nog geen duidelijk zicht op de hoofdkanalen voor telefonische communicatie.** De Vlaamse overheid heeft met het Contactcenter 1700 (ofwel Vlaamse infolijn) sinds 1999 een sterk merk uitgebouwd voor ondersteuning via telefoon, email en chat. Het contactcenter geeft wegwijs- en eerstelijnsinformatie naar de juiste dienst. Uit de dataverzameling komt naar boven dat er nog bepaalde noden zijn, zoals een tweedelijns-ondersteuning voor vragen over het gebruik van digitale authenticatiemiddelen (Itsme, eID, enz.). Daarnaast bestaan er diverse noodnummers, nummers voor niet-dringende hulp (bv. het federale nummer en loket 1722 voor niet-

dringende hulp van de brandweer) of nummers en mobiele applicaties voor specifieke vragen, meldingen van een probleem of doorgeven van een klacht.

**Er is ook nog geen duidelijk zicht op de informatie over de fysieke publieke dienstverlening.** Dat heeft in de eerste plaats impact op de vindbaarheid. Initiatieven zoals De sociale kaart (zie ook relanceproject VV120) kunnen een opstap vormen voor een gepersonaliseerd zicht op fysieke (semi)publieke dienstverlening via een zoekfunctie en op Vlaanderen.be en de hoofd e-loketten. De Portugese *Mapa de Cidadão* is een te volgen voorbeeld (cf. *supra*, deel 1.3 Een gebruikersgerichte publieke dienstverlening). Dat vergt in de back office ook de connectie met de KBO, het Verenigingsregister en het Organisatieregister.

Zo'n overzicht bevat dan o.a. identificatiegegevens, contactgegevens (locaties- en openingsuren) en werkingsgegevens van gemeentehuizen, administratieve centra, sociale huizen, justitiehuisen, Commissies voor Juridische Eerstelijnsbijstand, energiehuizen, woonloketten, VDAB-werkwinkels, leerwinkels, diensten slachtofferonthaal, CAW's, belastingkantoren, pensioenkantoren, woonmaatschappijen, loopbaancentra, Huizen van het Kind en lokale, Vlaamse en federale instanties.

In de tweede plaats gaat het over actuele en correcte informatie over de (fysieke, visuele, audiotieve, enz.) toegankelijkheid van het gebouw. De SERV belichtte dit eerdere in de context van het Rapport 'Werk maken van interoperabiliteit voor een digitale overheid en economie' (Case Maak werk van kwaliteitsvolle data over de toegankelijk van (overheids)gebouwen, SERV, 2023c, p. 153).

**De online publieke dienstverlening is soms weinig herkenbaar.** Verder in dit deel wordt er gewezen op de interactie MBP en andere loketten. Hieronder ligt de focus op de herkenbaarheid van websites.

**Kerncijfer** 30% van de burgers vindt overheidswebsites duidelijk en toegankelijk.

Bron: Imec (2024a). Zie Bijlage A: Overheidscontacten en contactvoorkeuren.

- Het is uit URL's niet altijd duidelijk af te leiden wat een overheidswebsite is en wat niet. Voorbeelden zijn MijnGezondheid.be (overheid) en MijnEnergie.be (privé). Dat is mogelijk verwarend voor gebruikers en weinig vertrouwensvol in het kader van het herkennen van *phising*. Hetzelfde geldt voor overheidswebsites met te grote verschillen op de *zgn. look and feel*. Door de gemeenschappelijke bouwstenen op het Vlaamse webplatform zijn die verschillen er vooral tussen bestuursniveaus.
- Websites voor specifieke projecten en programma's kunnen voor verwarring zorgen (overheid/privé) en maken de publieke dienstverlening minder vindbaar tenzij ze een grote naamsbekendheid hebben (bij de doelgroep). Voorbeelden zijn:
  - [veroverdewereld.be](https://www.veroverdewereld.be) voor het bekendmaken van activiteiten van instanties met een internationale economische insteek).
  - [premiezoeker.be](https://www.premiezoeker.be) voor steunmaatregelen met betrekking tot (energetisch) bouwen en verbouwen van alle overheidsinstanties (federaal, gewestelijk, provinciaal en gemeentelijk) (zie ook [energiesparen.be](https://www.energiesparen.be)).
  - [opleidingskompas.be](https://www.opleidingskompas.be) voor het vinden van opleidingen in het volwassenenonderwijs.

- [oosterweelverbinding.be](https://oosterweelverbinding.be) en [werkenaandering.be](https://werkenaandering.be) naast [wegenwerken.be](https://wegenwerken.be)/[wegenwerken](https://wegenwerken.be) en [verkeerscentrum.be](https://verkeerscentrum.be)
- Informatie is verspreid over veel websites. Websites zijn niet altijd up-to-date, soms dubbel en spreken elkaar soms tegen. Dat is zeker een probleem qua rechtszekerheid, bv. bij de instructies die gebruikers moeten doorlopen bij het aanvragen van publieke diensten of informatie over de berekening van bv. premies of subsidies. Voorbeelden zijn informatie over:
  - de Vlaamse huurpremie<sup>19</sup>
  - de zorgtoeslag<sup>20</sup>
  - de Huizen van het Kind<sup>21</sup>
  - het relanceproject Gemeente zonder gemeentehuis (VW051).<sup>22</sup>

Het gevolg van de weinige vindbaarheid is dat anderen in dat gat (moeten) springen om de publieke dienstverlening vindbaar te maken. Het gaat dan o.a. over OCMW's, sociale diensten van bv. ziekenhuizen, middenveldorganisaties of armoede-organisaties die tijd moeten vrijmaken voor het doorverwijzen van burgers naar de juiste (semi)publieke diensten (SERV, 2023; Wouters et al., 2023) (cf. *infra*, De verankering van digitale inclusie kans als opstap dienen voor een beleidskader voor digitaal inclusieve publieke dienstverlening).

**Bovendien is er nog werk aan de digitale toegankelijkheid van websites.** De rapportage van de toegankelijkheidsmonitoring in het kader van de EU-richtlijn webtoegankelijkheid toont dat slechts een kleine meerderheid van de onderzochte websites toegankelijk zijn (zie kerncijfer). Tot nog toe heeft het beleid hier vooral gekozen om te sensibiliseren en in flankerende maatregelen zoals opleidingen en tools te voorzien (Minister van Binnenlands Bestuur, Bestuurszaken, Inburgering en Gelijke Kansen, 2024c). Daarnaast is er ook een standaardclausule bij overheidsopdrachten om te voldoen aan de richtlijnen van de AnySurfer checklist (Vlaamse overheid, 2024s).

**Kerncijfer** In 2020 waren 84 van de 150 websites (56%) toegankelijk in de toegankelijkheidsmonitoring uitgevoerd door AnySurfer. Dat is een toename met 7 procentpunten in vergelijking met 2017 (74/150).

Bron: Minister van Binnenlands Bestuur, Bestuurszaken, Inburgering en Gelijke Kansen (2024c).

<sup>19</sup> Zie <https://www.vlaanderen.be/vlaamse-huurpremie-voor-kandidaat-huurders-van-een-sociale-woning/voor-wie-is-de-vlaamse-huurpremie>; <https://www.premiezoeker.be/premie/Vlaanderen/huurpremie>; <https://productencatalogus-v3.vlaanderen.be/nl/instantie/434>.

<sup>20</sup> Zie <https://www.groeipakket.be/tegemoetkomingen/zorgtoeslag-ondersteuningsbehoefte/zorgtoeslag-aanvragen>; <https://www.kindengezin.be/nl/thema/specifieke-ondersteuningsbehoefte/evaluatie-ondersteuningsnood>; <https://productencatalogus.vlaanderen.be/fiche/1527>.

<sup>21</sup> Zie <https://www.huizenvanhetkind.be/>; <https://www.departementwvg.be/huizen-van-het-kind-en-lokale-loketten-kind-deropvang>; <https://www.opgroeien.be/kennis/themas/huizen-van-het-kind>; <https://www.kindengezin.be/nl/professionelen/sector/huis-van-het-kind-en-aanbod>.

<sup>22</sup> Zie [https://www.vlaanderen.be/lokaal-bestuur/goedgekeurde-projecten?order\\_year=desc](https://www.vlaanderen.be/lokaal-bestuur/goedgekeurde-projecten?order_year=desc); <https://gzg.binnenlandsbestuur.vlaanderen/>.

**Een (interbestuurlijk) websitebeleid als onderdeel van de digitale dienstverleningsstrategie zou de vindbaarheid en herkenbaarheid van de overheid kunnen vergroten.** Die zou bv. via gemeenschappelijke richtlijnen voor regie kunnen zorgen en eveneens het aantal websites doen verminderen (cf. *infra*, Kwaliteitsverbetering kan verder gestimuleerd worden door versterkte horizontale evaluatiemechanismen). Mogelijke elementen zijn:

- Het hernemen van de URL-strategie vlaanderen.be om duidelijk te maken welke websites van de Vlaamse overheid zijn.
- De URL-strategie verbinden met de hoofd e-loketten en de thematische/doelgroepgerichte loketten. Dit zou bv. betekenen dat informatie over de steunmaatregelen voor bouwen en verbouwen niet meer op premiezoeker.be zou staan, maar op een themasite 'Bouwen, wonen en energie' van Vlaanderen.be (en de websites van lokale besturen) en dat de Mijn Burgerprofiel het hoofdkanaal is voor de (doorverwijzing naar de eigenlijke) aanvraag van steunmaatregelen via het themaloket 'Bouwen, wonen en energie', dat doorlinkt naar de loketten van de instanties voor de eigenlijke aanvraag (cf. *infra*, De hoofd e-loketten zijn een goede manier voor een meer eenvoudige en coherente online publieke dienstverlening).
- Informatie op Vlaanderen.be niet alleen indelen via thema's, maar ook via levensgebeurtenissen zoals al gebeurt op webpagina's van sommige entiteiten.
- Het werken met referenties, zodat onmiddellijk duidelijk is wat de 'authentieke' website is (bv. de IPDC/LPDC voor producten en diensten en de bevoegde instantie voor informatie over projecten en programma's), waar de meest kwaliteitsvolle informatie (juist, volledig, actueel) op staat.
- Controle op websites die niet meer bestaan, om te vermijden dat er hyperlinks op websites staan die niet werken.
- Zgn. *sunset clauses* invoeren om verouderde of overbodige websites sneller offline te halen.
- De datum van laatste aanpassing steeds weergeven.

**Er is nog werk aan een duidelijke communicatie over dienstverlening** (cf. Vlaamse Ombudsdienst, 2023, 2024a). Dit gaat o.a. over het weergeven van verwachte doorlooptijden, communicatie over actuele wachttijden en statussen van dossierupdates (zie ook gebruikers- en inclusie-criterium #19) (zie bv. Vlaamse Ombudsdienst, 2024a, p. 48 in verband met doorlooptijden voor Mijn VerbouwLening). Een betere communicatie zou het aantal telefonische en schriftelijke vragen, meldingen en klachten kunnen doen dalen, waardoor capaciteit vrijkomt. Tegelijkertijd zijn er ook positieve voorbeelden zoals de communicatie rond het doorgeven van het rekeningnummer voor het kunnen ontvangen van de Jobbonus (Vlaams Parlement, 2023e, p. 5; Vlaamse Ombudsdienst, 2023, p. 951, 2024a, p. 70).

De contactgegevens van individuele dossierhouders in berichten (naam, telefoonnummer, email-adres) zijn soms weinig vindbaar. Ook de unieke code in het kader van controle blijkt niet altijd te werken. Dat zorgt ervoor dat de bereikbaarheid afneemt, wat publieke diensten minder toegankelijk maakt. Nochtans is het (althans federaal) verplicht om contactgegevens mee te delen (Federaal Parlement, 1994).

De transparantie is soms beperkt. Het gaat dan bv. over het gebruikersgericht ter beschikking stelling van eenvoudig leesbare inspectieverslagen en klachten (Vlaamse Ombudsdienst, 2023).



Ook de toegang tot bestuursdocumenten is nog weinig gebruikersgericht. Uit de recente beleidsintenties van de Vlaamse Regering blijkt dat het nastreven van één duidelijk aanspreekpunt geen prioriteit is (SERV, 2023h; Vlaamse Regering, 2024a).

**Burgers vinden niet altijd hun weg naar het juiste meldpunt** (Vlaamse Ombudsdienst, 2024a, p. 70). De kanalen voor meldingen en het doorgeven van beroepen en klachten zijn slechts voor een deel gegroepeerd op [vlaanderen.be/meldpunten-in-vlaanderen](https://vlaanderen.be/meldpunten-in-vlaanderen) (bv. het Vlaams meldpunt grensoverschrijdend gedrag ontbreekt). Ze kunnen nog meer bij online informatie en dienstverleningen ingebouwd worden, met het oog op een betere vindbaarheid. Positief is wel het Gemeente zonder Gemeentehuisproject 'Digitale burgermeldingen, dat opschaling krijgt vanuit het programma Lokaal Digitaal (cf. *supra*, deel 2.3 Vlaams beleid). Ook de werking van het Meldpunt Wegen, dat op basis van de locatie van de burger zorgt voor een automatische dispatching naar de juiste wegbeheerder is een goede gebruikersgerichte praktijk (Vlaamse Ombudsdienst, 2024b, 60).

**De ervaring met de eBox leert dat aangehouden inspanningen nodig zijn om gebruikers te informeren en begeleiden.** Heel wat burgers activeerden de eBox in het kader van de Covid-vaccinatie, maar liepen het nakijken daarvan uit het oog of hebben er onvoldoende vertrouwen in (Vlaamse Ombudsdienst, 2023, p. 11, pp. 47-49, 2024a, p. 69, 71). Dat zorgt voor het mislopen van publieke diensten, wat zeker van belang is voor degenen die met veiligheid, controle, toezicht, handhaving, of geldoverdrachten te maken hebben (zie ook Federale Ombudsman, 2023). Positief is alvast dat heel wat publieke dienstverleners daar ook rekening mee houden, bv. door soepel om te gaan met laatste herinneringen of door een tweede herinnering te sturen op papier (Vlaamse Ombudsdienst, 2023, p. 11, 2024a, p. 71).

**De helderheid van informatie en instructies is soms een pijnpunt.** Dat is een probleem, want helder taalgebruik – aangepast aan de doelgroep – is een belangrijk aspect om publieke diensten begrijpelijk en zodoende toegankelijk te maken (cf. *supra*, deel 1.3 Een toegankelijke publieke dienstverlening). Het vergroot mogelijk de non-take-up van publieke diensten.

Een voorbeeld is de aanvraagprocedure voor de huurpremie. In hun onderzoek naar de non-take-up van de huurpremie en huursubsidie vermelden Van den Broeck en Vermeir (2023) hoe die ondanks een toetsing op helder taalgebruik door de doelgroep als moeilijk begrijpbaar wordt opgevat.<sup>23</sup> De onderzoekers doen dan ook de aanbeveling om de inhoud te laten toetsen door armoedeverenigingen (cf. *supra*, deel 3.2 Ontwerp en ontwikkeling, Er blijft nood aan meer aandacht voor lastenverlaging en vereenvoudiging).

Daartegenover staat dat er wel stappen vooruit worden gezet. De Vlaamse digitale dienstverleningsstrategie vermeldt het belang van heerlijk heldere en vlot leesbare websites bv. als onderdeel van het principe 'Gebruiker centraal' (Vlaamse Regering, 2022b) (Gebruikers- en inclusiecriteria #5 en #6). Digitaal Vlaanderen heeft ook schrijfrichtlijnen voor het webplatform ontwikkeld, met o.a. aandacht voor heldere teksten en communicatie (Vlaamse Regering, 2022b). Er zijn

---

<sup>23</sup> Een ander voorbeeld is de vrijstelling op de heffing op de waterverontreiniging, zie <https://publicaties.vlaanderen.be/view-file/60433>.

daarnaast acties vanuit het project Heerlijk Helder, dat hulpmiddelen biedt voor heldere communicatie (cf. *supra*, deel 2.3 Vlaams beleid).

Wat lijkt te ontbreken is de aansturing van helder taalgebruik, o.a. op het vlak van monitoring en voor alle vormen van overheidscommunicatie. Het Heerlijk Helder project vanuit het Team Taaladvies van DKBUZA beperkte zich in de periode 2021-2023 tot een actieplan voor standaardbrieven en -mails en zelfevaluatie (cf. *supra*, deel 2.3 Vlaams beleid).

Het Nederlands voorbeeld kan mogelijk inspiratie bieden. Daar is de Taalunie verantwoordelijk voor het monitoren van de begrijpelijkheid van overheidsteksten in opdracht van het Directie Digitale samenleving van het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijkrelaties (Taalunie, 2022). De Monitor 2022 focuste op de thema's betalen en zorg en screende teksten met relevantie voor veel burgers en met significante consequenties (bv. financieel). Die screening verliep aan de hand van automatische tekstanalyse, gesprekken met publieke dienstverleners en lezersonderzoek.

### De verankering van digitale inclusie kan als opstap dienen naar een beleidskader voor digitaal inclusieve ondersteuning

Gebruikers begeleiden en versterken om ze het vertrouwen, de toestellen en de vaardigheden te geven opdat ze online communicatiekanalen publieke diensten makkelijker kunnen gebruiken, vergt aangehouden inspanningen op het vlak van een digitaal inclusieve ondersteuning (zie kerncijfer). Zo zullen opleiding en begeleiding bv. nodig blijven om digitale vaardigheden op peil te houden of om burgers om te leren gaan met nieuwe technologieën en de daarmee samenhangende opportuniteiten en uitdagingen (SERV, 2021b).

**Kerncijfer** 8% van de huishoudens bezit geen computer of heeft geen internetaansluiting thuis. Dit is 12% van de huishoudens met een laag inkomen, 10% voor 65-74-jarigen en 20% voor de 75+ers. 43% van de Vlamingen vindt het moeilijk om te gaan met digitale technologieën, maar 79% heeft er wel vertrouwen in dat men in staat is om digitale vaardigheden te leren. 23% geeft aan moeite te hebben met het online aanvragen van een premie, subsidie of uitkering.  
Bron: imec (2024a). Zie Bijlage A, Toegang, vaardigheden en gebruik.

**Momenteel is de begeleiding versnipperd en aflopend.** Relanceprojecten zoals de Digibanken (VV127), het Actieplan Iedereen digitaal (VV052, VV053, VV054) en het federale *e-inclusion for Belgium (I - 4.08.)* lopen af. De Vlaamse Regering verlengde de termijn van projectondersteuning aan de digibanken van eind 2024 wel tot uiterlijk 31 juli 2026 (Vlaamse Regering, 2023e). Die verlenging zou ervoor moeten zorgen dat de betrokken actoren zich verbinden met lokale partners en andere lokale bestaande dienstverlening en dat de partnerschappen operationeel blijven na het aflopen van de subsidieperiode.

**Een goede rolverdeling dringt zich op.** In de praktijk blijkt dat ondersteuningsvragen van burgers over digitale inclusie bij verschillende actoren terechtkomen, zoals lokale besturen, essentiële dienstverleners, initiatieven voor digitale inclusie, Vlaamse instanties, enz. Dat verhoogt de druk op die diensten.

**Het vernieuwde gelijkheids- en gelijkebehandelingsbeleid kan een daarvoor een opstap vormen** (cf. *supra*, deel 3.1 Algemeen beleidskader, Het toegankelijkheidsbeleid zorgt voor veel initiatief, maar kan beter worden gecoördineerd). Met de voorziene aanpassingen neemt de Vlaamse Regering digitale inclusie op als prioritaire actie van het Vlaamse gelijkheids- en gelijkebehandelingsbeleid. De realisatie daarvan verloopt via:

- het versterken van de toegang tot internet, hardware en software;
- het versterken van digitale competenties;
- het opzetten van een toegankelijk ondersteuningsnetwerk voor digitale vragen;
- digitale informatie en dienstverlening gebruiksvriendelijk en toegankelijk te maken.

**Een overkoepelend beleidskader – in cocreatie met alle stakeholders (instanties, lokale besturen, VVSG, Mediawijs middenveldorganisaties en ondernemingen, ervaringsdeskundigen) – zou die doelstellingen kunnen helpen realiseren door toegankelijke netwerken voor digitaal inclusieve ondersteuning op te zetten en te ondersteunen.** Daardoor kunnen rollen en verantwoordelijkheden van alle betrokken actoren gestroomlijnd en de capaciteit beter verdeeld worden. Dat is ook voordelig voor de gebruiker, die zicht krijgt op een toegankelijk aanbod. Het Nederlandse voorbeeld van de Informatiepunten Digitale Overheid (IDO's) kan inspiratie bieden (cf. *supra*, deel 1.2 Een toegankelijke publieke dienstverlening).

Zo'n beleidskader omvat een dienstverleningsmodel en governance voor de netwerken voor digitaal inclusieve ondersteuning ten aanzien van publieke dienstverlening en is complementair met het integraal toegankelijkheidsbeleid (cf. *infra*, deel 3.6 Randvoorwaarden, Interactie met andere beleidskaders blijft nodig). Met name gaat het dan minstens om:

*1/ Een kader voor de invulling van de netwerken voor digitaal inclusieve ondersteuning.* Mogelijke elementen daarvan zijn:

- het bepalen van de gezamenlijke doelstellingen, waaronder die op het vlak van toegang, vaardigheden en gebruik. Op het vlak van vaardigheden lijkt het ook belangrijk om niet alleen te focussen op basisvaardigheden, maar ook functionele en kritische vaardigheden. Uit de imec.digimeter blijkt bv. dat het vertrouwen in de eigen vaardigheden onder druk staat (cf. *infra*, Bijlage A).;
- het mogelijk maken van lokale inbedding. De lokale context kan immers zeer verschillend zijn, bv. op het vlak van noden, behoeften, aanwezige partners maatschappelijk middenveld en ondernemingen. Lokale inbedding laat toe om een laagdrempelig ondersteuningsaanbod op maat uit te werken, in cocreatie met de doelgroep en ervaringsdeskundigen (zie ook Van Deursen, 2023, p. 78). Op die manier kan er ook een duidelijke verbinding tussen de loketfunctie van evt. fysieke dienstverleningscentra tot stand komen (cf. *infra*, Fysieke publieke dienstverlening kan als middel dienen voor een toegankelijke overheid en publieke dienstverlening op maat), wat dan weer mogelijkheden geeft om kwetsbare groepen op een geïntegreerde manier te benaderen (zie OESO, 2023d, p. 42).
- het voorzien van een duurzame (basis)financiering. Dat vergt afstemming tussen alle bestuursniveaus. Ten eerste blijven investeringen nodig en overstijgen ze die van een tijdelijke projectfinanciering (zie ook SERV, 2021b, 2023f). Ten tweede zorgen digitaal sterkere burgers voor een spillover richting andere overheden. Hun publieke dienstverlening wordt namelijk ontlast als meer burgers publieke diensten eerst of meer via online

communicatiekanalen gaan aanvragen. Een duurzame (basis)financiering zorgt daarnaast voor handvaten op het vlak van sturing.

- het maken van afspraken in verband met de herkenbaarheid (bv. door gebruik te maken van de naamsbekendheid van de Digibanken of de digipunten);
- het op scherp stellen van de relatie met andere ondersteuning (bv. telefonische ondersteuning voor digitale vragen door het Contactcenter 1700);
- het voorzien van experimenteerruimte.
- afstemmen met complementaire initiatieven, zoals VDAB-opleidingen in verband met digitale vaardigheden, het beleid en initiatieven rond levenslang leren en het beleid rond mediawijsheid.

2/ De verdeling van rollen en verantwoordelijken. Met name op het vlak van:

- de interactie tussen enerzijds de lokale besturen en essentiële diensten om hun dienstverlening zelf digitaal inclusief aan te bieden en anderzijds de netwerken voor digitaal inclusieve ondersteuning die als doel hebben om de toegang, vaardigheden en het gebruik van online dienstverlening te vergroten;
- sturing en regie;
- monitoring, evaluatie en het ondersteunen van wetenschappelijk onderzoek (zie ook Van Deursen, 2023, p. 78);
- ondersteuning (netwerking, vorming, begeleiding, gezamenlijke aankopen, en de organisatie van een gebruikersgericht ondersteuningsaanbod), in afstemming met o.a. de VVSG, Mediawijs en de voorziene partnerorganisaties ter ondersteuning van lokale besturen rond digitale inclusie/gelijke kansen in het kader van het vernieuwde gelijkheids- en gelijkebehandelingsbeleid (cf. *supra*, deel 3.1 Algemeen beleidskader).

Dat noodzaakt ook interbestuurlijke afstemming, opdat federale initiatieven beter inha-ken/complementair werken met de lokale en Vlaamse initiatieven (zie ook SERV, 2018, 2019, 2023d). Het gaat dan niet enkel over afstemming richting gebruikers, maar ook wat flankerende maatregelen richting instanties betreft (ondersteuning, vorming, netwerking).

**Het resultaat zou de herkenbaarheid, nabijheid en bereikbaarheid moeten vergroten**, en daarnaast o.a. armoedeorganisaties, OCMW's of sociale diensten ontlasten. Zij investeren namelijk veel tijd in het helpen van burgers bij bv. de installatie en het gebruik van Itsme terwijl dit buiten hun takenpakket valt (Federaal Parlement, 2023b; Wouters, Bogaerts, & Van Humbeeck, 2023).

**Fysieke publieke dienstverlening kan een middel zijn voor een toegankelijke overheid en publieke dienstverlening op maat**

Fysieke dienstverlening is belangrijk om de toegankelijkheid van publieke dienstverlening voor diverse doelgroepen te verhogen (cf. *supra*, deel 1.2 Een toegankelijke publieke dienstverlening). Fysieke dienstverlening kan de nabijheid vergroten en drempels verlagen voor mensen die minder mobiel zijn.

Lokale fysieke publieke dienstverlening is daarnaast belangrijk voor flexibiliteit en responsiviteit ten aanzien van lokale noden, o.a. ten gevolge van de sociaal-economische context, urbaniseringsgraad en de impact van superdiversiteit.

**De fysieke publieke dienstverlening is de afgelopen jaren afgebouwd.** In deel 1.6 kwam de problematiek van de terugwijkende overheid reeds aan bod (cf. *supra*). Hoewel de fysieke communicatiekanalen in de digitale dienstverleningsstrategie als evenwaardig worden beschouwd, lijkt de focus toch op de online publieke dienstverlening te liggen. Dat blijkt zowel uit de acties als de Gebruikers- en inclusiecriteria.

**Het aanbod is versnipperd.** Dat komt door het ontbreken van overkoepelende afspraken voor fysieke publieke dienstverlening. Het gaat dan zowel over versnippering op de eerste lijn als tussen eerste en tweedelijnsdienstverlening. Op de eerste lijn gaat het om concurrentie tussen o.a. postkantoren, gemeentehuizen, CAW's, OCMW's, maar ook Vlaamse fysieke dienstverlening op de eerste lijn (bv. VDAB, lokale teams Kind en Gezin, De Lijn) en die tussen integrale aanpakken als de Huizen van het Kind en semipublieke diensten zoals mutualiteiten.<sup>24</sup> Dat zorgt niet alleen voor een versnippering van middelen, maar ook voor een weinig toegankelijke dienstverlening, aangezien burgers vaak niet weten waar terecht (SERV, 2023i).

Wat de samenhang tussen eerste lijn en tweede lijn betreft, wijzen De Rynck en Janssen (2023, p. 42) erop dat samenwerkingsverbanden zoals de energiehuisen of woonloketten eveneens eerste lijnsdiensten leveren zoals informatie over energiemaatregelen of de steunmaatregelen voor energetisch renoveren.

**Nochtans is er een brede vraag naar fysieke publieke dienstverlening** (cf. kerncijfer). Het gaat dan zowel over de fysieke nabijheid van de publieke dienstverlening als het kunnen zorgen voor een laagdrempelige digitale toegang (De Rynck & Janssen, 2023, p. 55). Zoals De Rynck en Janssen (2023, p. 55) opmerken zullen sommige burgers maar zelden een beroep moeten/willen doen dat type van fysieke publieke dienstverlening.

**Kerncijfer** Ondanks de digitalisering blijft er een significante vraag naar fysieke dienstverlening (24%), vooral bij ouderen (36% tot 49%), maar ook bij jongeren (23%).

Bron: Imec (2024a). Zie Bijlage A: Overheidscontacten en contactvoorkeuren.

**Fysieke dienstverleningscentra voor publieke dienstverlening zijn een te onderzoeken optie voor een nabije, herkenbare en vindbare publieke dienstverlening** (zie ook SERV, 2023d). Er waren afgelopen legislatuur intenties om zo'n fysieke *single points of entry* uit te werken. Bv. op federaal niveau, waar het federale regeerakkoord sprak van een Uniek Contact Center, maar zo'n centrum is niet gerealiseerd (cf. *supra*, deel 2.2 Federaal beleid).

Het Brusselse Hoofdstedelijke Gewest wil vanaf 2026 40 zgn. *Neighbourhood Hubs* oprichten waar burgers op 15 min. wandelafstand terecht kunnen voor o.a. publieke dienstverlening van

---

<sup>24</sup> Zie bv. de vraag naar het uitklaren van de verhouding tussen de lokale teams Kind en Gezin, de consultatiebureaus en de Huizen van het Kind, en de afstemming met bovenlokale en regionale netwerken (Vlaams overheid, 2024m).

meerdere overheden en waar er plaats is voor digitaal inclusieve ondersteuning (toegang, gebruik) (FOD Economie, 2024a, p. 43).

Bundeling van nu nog gefragmenteerde publieke dienstverlening in fysiek dienstverleningscentra in kernen kan een belangrijke schakel zijn om gebruikers op een laagdrempelige wijze en zonder voorafgaande (digitale) afspraak door te verwijzen naar de juiste dienstverlening (online, fysiek, enz.) en de gebruiker te ondersteunen (bv. het maken van een afspraak, installatie van Itsme). Dat vergt ook een nauwe aansluiting met de netwerken voor digitaal inclusieve ondersteuning. Op die manier kunnen de fysiek dienstverleningscentra functioneren als fysieke *no-wrong-door* ('niet wegwijzen, wel doorverwijzen').

Dat sluit aan bij het invullen van de zgn. loketfunctie in het Nederlandse 'Werk aan Uitvoering' (cf. *infra*, Bijlage B, Voortgangsrapportage programma Werk aan de Uitvoering), met name:

- het organiseren van een aanbod van gestandaardiseerde dienstverlening, inclusief passende informatieverstrekking;
- het vervullen van de wegwijsfunctie van de overheid;
- het actief aanbieden van een helpende hand als burgers of ondernemers er op eigen kracht niet uit komen.

Fysieke dienstverleningscentra kunnen als een all-in-onthaalpoort functioneren voor burgers en ondernemers. Ten eerste om hen vanuit een *omni-channel* aanpak te ondersteunen en waar nodig te begeleiden richting de netwerken voor digitale inclusieve ondersteuning (toegang, vaardigheden en gebruik) (cf. *supra*, De verankering van digitale inclusie kan als opstap dienen voor een beleidskader voor digitaal inclusieve publieke dienstverlening). Ten tweede om hen de juiste weg te wijzen naar de gepaste publieke diensten, ongeacht het bestuursniveau.

Fysieke dienstverleningscentra zouden een offline tegenhanger kunnen zijn van de beleidskeuzes om met online hoofd e-loketten te werken die telkens doorverwijzen naar de juiste doelgroep-specifieke of thematische e-loketten. Daarvoor kan worden voortgebouwd op reeds bestaande lokale initiatieven, waar op vaste momenten ruimte geven wordt aan publieke diensten van andere bestuursniveaus zoals die van de VDAB, de Energiehuizen, de Veilige Huizen, de belastingdiensten of pensioendiensten, of van dienstverleningsnetwerken zoals die van de Huizen van het Kind.

Naast Vlaamse en federale publieke dienstverleners kunnen waar dit gepast is en waar er vraag naar is evt. samenwerkingsverbanden opgezet worden met sommige semipublieke diensten of private basisdiensten zoals bankautomaten. Fysieke dienstverleningscentra zijn dan eveneens een manier om de afbouw van voorzieningen in landelijke gebieden tegen te gaan, doordat ze synergiën benutten en schaalvoordelen bewerkstelligen, wat de kosten doet dalen.

De Portugese aanpak kan als inspiratie dienen (cf. *supra*, deel 1.3 Een gebruikersgerichte publieke dienstverlening). Daar zijn er *Espaços Cidadão*, een fysiek loket dat publieke en semipublieke diensten (bv. nutsvoorzieningen) op één plaats geïntegreerd aanbiedt, met ondersteuning door getrainde overheidsmedewerkers.

Zo'n evt. aanpak past ook in het kader van een *omni-channel* aanpak, waarbij het fysieke dienstverleningscentrum een onthaalfunctie heeft om gebruikers op een laagdrempelige wijze en

zonder voorafgaande (digitale) afspraak door te verwijzen naar de juiste dienstverlening (online, fysiek, enz.) en de gebruiker daarbij te ondersteunen (bv. het maken van een afspraak, installatie van Itsme) (cf. *supra*, Een volwaardige *omni-channel* aanpak kan helpen om de diverse dienstverleningsnoden op te vangen).

Dat vergt wel aandacht voor o.a.:

- financieringskaders die de kosten verdelen;
- een beleidskader waarbij lokale besturen fysieke dienstverleningscentra op maat van de lokale context kunnen invullen (zie ook De Rynck & Janssen, 2023, p. 11);
- een goede aansluiting met bovenlokale samenwerkingsverbanden en gedeconcentreerde Vlaamse en federale dienstverlening (o.a. binnen het kader van de referentieregio's);
- flankerende maatregelen zoals ondersteuning en netwerkvorming voor het uitwisselen van goede praktijken.

**De hoofd e-loketten zijn een goede manier om een meer eenvoudige en coherente online publieke dienstverlening uit te bouwen**

Hierboven kwam reeds aan bod dat de online publieke dienstverlening soms weinig vindbaar en herkenbaar is (cf. *supra*, Er is nood aan een meer vindbare en herkenbare publieke dienstverlening). Dit deel focust op de samenhang tussen de Vlaamse hoofd e-loketten – Mijn Burgerprofiel, het e-Loket voor ondernemers, het Verenigingsloket en het Loket voor Lokale besturen – en thematische loketten en portalen.

**Met de vier hoofd e-loketten zet de Vlaamse digitale dienstverleningsstrategie in op duidelijke toegangspoorten tot de Vlaamse (en lokale publieke dienstverlening).** Dat komt tegemoet aan eerdere SERV-adviezen om voor een coherente online publieke dienstverlening te zorgen (SERV, 2018), om Mijn Burgerprofiel en het e-Loket voor ondernemers in te zetten als SSO voor elk digitaal contact tussen gebruiker en publieke dienstverleners en om publieke diensten van verschillende beleidsdomeinen- en niveaus aan elkaar te linken (zie o.a. SERV, 2019, p. 15; 2023b) (zie ook gebruikers- en inclusiecriteria #5).

Met de recente inwerkingstelling van het Verenigingsloket verbetert de vindbaarheid van publieke diensten voor verenigingen. Het Verenigingsloket wil de centrale toegangspoort zijn voor Vlaamse en lokale publieke dienstverlening richting verenigingen en is sinds 2024 online. Naast de financiering vanuit relanceproject VV132 zijn er ook heel wat acties genomen in het kader van relanceproject Gemeente zonder Gemeentehuis (VV071) zoals 'Een gebruiksvriendelijk Verenigingsloket met ontsluiting van lokale producten' en 'Dienstverlening van de toekomst'. Positief is dat het daarbij niet enkel gaat over de ontsluiting van informatie en het aanbieden van publieke dienstverlening op het Verenigingsloket, maar dat een aanbod op maat en vereenvoudiging steeds centraal staan.

**De online publieke dienstverlening kan eenvoudiger en meer coherent.** Hieronder komen drie aandachtspunten aan bod:

- De hoofd e-loketten worden naar voren geschoven als centrale communicatiekanalen, maar het is niet altijd duidelijk wat de concrete interactie tussen Mijn Burgerprofiel en de

andere loketten is en wat richtlijnen zijn om publieke diensten op Mijn Burgerprofiel beschikbaar te stellen of op thematische/doelgroepgerichte loketten.

- De Vlaamse hoofd e-loketten bevorderen de gebruikersgerichtheid, maar het is ook belangrijk om die loketten te vullen met berichten, notificaties, dossierstatusupdates, enz. van zo veel mogelijk dienstverleningsprocessen (lokaal, Vlaams, federaal).
- Vanuit het oogpunt van de gebruiker is het weinig gebruikersgericht om zowel een horizontale (Vlaams en lokaal) als verticale (federaal) dienstverlening uit te bouwen. De burger en de ondernemer moeten zich een weg blijven banen tussen de kanalen van de verschillende overheidsniveaus.

**De interactie tussen de hoofd e-loketten en andere loketten kan scherper.** De hoofd e-loketten stellen niet alleen de data die de (Vlaamse en lokale) overheid heeft beschikbaar aan de gebruiker, maar vormen ook de online front office voor informatie over en de aanvraag van verschillende publieke diensten (evt. aan de hand van een link naar de back office omgeving van dienstverlener met SSO). Dat maakt het mogelijk om de meerwaarde van sommige individuele loketten te evalueren en desnoods te integreren op de hoofd e-loketten. Zo onderzoekt de Vlaamse overheid een evt. transfer van het aanbod van Mijn Fons naar Mijn Burgerprofiel (Minister van Welzijn, Volksgezondheid en Gezin, 2023) en zal Mijn Burgerprofiel het enige loket voor de dienstenchequegebruiker worden (Minister van Economie, Werk, Innovatie en Landbouw, 2023c). De geleidelijke afbouw van het WSE-loket als front-end en de maximale ontsluiting van de publieke diensten van het departement WSE op de hoofd e-loketten past hier ook in (Departement WSE, 2024).

De digitale dienstverleningsstrategie beoogt dat er telkens naar een ander doelgroepspecifiek of thematisch e-loket wordt doorverwezen (Gebruikers- en inclusiecriteria #3). Maar het is niet altijd duidelijk wat op Mijn Burgerprofiel hoort en wat op welk thematisch of doelgroepspecifiek e-loket thuishoort. Dat komt waarschijnlijk deels omdat Mijn Burgerprofiel oorspronkelijk niet als *one-stop shop* werd geconcipieerd – in tegenstelling tot de andere hoofd e-loketten – hoewel Mijn Burgerprofiel nu wel steeds meer vorm krijgt als *one-stop shop*.

Zo is de berekening van het opleidingstegoed (van het departement WSE) beschikbaar op Mijn Burgerprofiel, maar is er ook de VDAB-competentiecheck en het VDAB loopbaanplatform waar burgers hun loopbaandata in kunnen beheren en dat ook een gepersonaliseerd aanbod van publieke en private opleidingen omvat (zie ook VV128, Vlaamse Regering, 2024b). Ook de link met de *federale Federal Learning Account* is nog onduidelijk, bv. of die ontsloten zal worden vanuit Mijn Burgerprofiel (zie ook de case Ontwikkel een geïntegreerde individuele leer- en loopbaanrekening met de vraag naar een geïntegreerd en op maat overzicht over de opleidingen van de Vlaamse overheid, de federale overheid, de andere gemeenschappen en gewesten en de sectorfondsen heen, SERV, 2023c, pp. 147-148).

Wat het e-Loket voor ondernemers betreft is de interactie tussen het e-Loket voor ondernemers en lokale ondernemersloketten wel duidelijker (Minister van Economie, Innovatie, Werk, Sociale Economie en Landbouw, 2020; zie ook het Gemeente zonder gemeentehuisproject 'Lokaal digitaal ondernemersloket') en zijn er doorverwijzingen naar Vlaamse, federale en interbestuurlijke loketten (cf. *infra*).



**Een duidelijke strategie dringt zich op om te bepalen wat wel en niet op de hoofd e-loketten staat**, hoe er doorgelinkt wordt naar andere (thematische) loketten en welke publieke diensten op die thematische loketten staan. Het gaat dan ook over afstemming tussen de hoofd e-loketten, bv. voor het aanbod aan vzw's, die nu soms naar zowel het e-Loket voor ondernemers als het Verenigingsloket moeten. Vanuit het Stuurorgaan Vlaams Informatie- en ICT-beleid wordt er in de werkgroep digitale dienstverlening en samen met de aanbieders van de hoofd e-loketten in die zin gewerkt aan een hoofd e-loketten strategie.

Een duidelijke strategie gaat ook samen met een afwegingskader (*comply or explain*) voor het oprichten van nieuwe loketten of portalen of het behouden van bestaande als front-end. Beide maken nog geen onderdeel uit van de digitale dienstverleningsstrategie. Zo'n manier van werken kan de gebruikersgerichtheid en toegankelijkheid (met name eenvoud) verder verbeteren. Die uitdaging is niet nieuw. Sinds het ontstaan van beleidsintenties om met zgn. geïntegreerde loketten te werken, is het een opdracht geweest om (steeds toenemende) thematische loketten en gedigitaliseerde publieke diensten te verbinden met de centrale aanpak die ervoor moest zorgen dat er voor burgers een uniek contactpunt is (Vlaamse Regering, 1999, p. 7).

Die strategie kan gekoppeld worden aan het aanbod van informatie over publieke diensten op Vlaanderen.be (en websites van lokale besturen), wat de vindbaarheid van publieke diensten verder verbetert (cf. *supra*, Er is nood aan een meer vindbare en herkenbare publieke dienstverlening). De hoofd e-loketten zouden dan:

- het reeds bestaande thematisch overzicht van publieke diensten en overzicht van levensgebeurtenissen kunnen overnemen;
- voor een gepersonaliseerd en proactief aanbod kunnen zorgen;
- doorlinken naar het gepaste doelgroepgerichte of thematische loket (of lokale loket) voor de effectieve aanvraag (incl. SSO).

Een bijkomend voordeel is een meer heldere communicatie naar de burger toe. Een communicatie vanuit Vlaanderen.be voor informatie en de hoofd e-loketten voor aanvragen en een (proactief) aanbod op maat kan zich concentreren op de publieke dienstverlening en niet meer op het kennen van (steeds nieuwe of veranderende) specifieke websites, portalen of loketten (bv. Mijn VerbouwPremie, Woningpas).

**De Vlaamse hoofd e-loketten kunnen nog meer opgevuld worden met een aanbod op maat.** Het gaat dan om de ondersteunde diensten zoals notificaties, berichten, het beheren van contactgegevens en rekeningnummers, data die de overheid over een gebruiker weet en de koppeling met de persoonlijke datakluis.

Het aantal beschikbare diensten op de hoofd e-loketten neemt toe (cf. *infra*, Bijlage A, Minister-president van de Vlaamse Regering en Vlaams minister van Buitenlandse Zaken, Cultuur, Digitalisering en Facilitair Management, 2023d; Vlaamse overheid, 2024l). Bv. rond Mijn Burgerprofiel stellen diverse BBT's intenties om meer publieke diensten via Mijn Burgerprofiel te ontsluiten (zie bv. BBT Welzijn, Volksgezindheid en Gezin, 2023; BBT Mobiliteit en Openbare werken, 2023 voor de automatische rechtentoekenning voor De Lijn of de *European Disability Card*, EDC en het algemene engagement om publieke diensten toe te voegen, Minister-president van de Vlaamse

Regering en Vlaams minister van Buitenlandse Zaken, Cultuur, Digitalisering en Facilitair Management, 2023b).

Ook rond de gemeenschappelijke loketfunctionaliteiten zoals notificaties en berichten wordt er heel wat actie ondernomen en is er sensibilisering richting Vlaamse instanties en lokale besturen of zijn er projecten zoals 'Slimme digitale post via de Vlaamse Documentendienst' in het kader van Gemeente zonder Gemeentehuis (cf. *supra*, deel 2.3 Vlaams beleid).

De digitale dienstverleningsstrategie zal nog voor een versnelling zorgen van het beschikbare publieke diensten op de hoofd e-loketten eens instanties zich in lijn stellen met de principes en gebruikers- en inclusiecriteria (resp. het principe standaard digitaal en gebruikers- en inclusie criterium #3). Concreet zal het aftoetsingsinstrument dit bevorderen bij significante nieuwe of herwerkte digitale diensten (voorwaarde: budget groter 500.000 euro of meer dan 100.000 gebruikers als doelpubliek) (cf. *supra*, deel 2.3 Vlaams beleid).

**Toch blijft het aantal beschikbare publieke diensten en dienstverleningsprocessen aangesloten op de gemeenschappelijke loketfunctionaliteiten nog laag.** Het aantal aansluitingen van de globale header (die verbinding met Mijn Burgerprofiel, het e-Loket voor ondernemers en het Verengingsloket) is dan wel hoog (cf. *infra*, Bijlage A), dat is minder het geval voor gemeenschappelijke loketfunctionaliteiten zoals het aantal rechtstreekse aanvragen, rechtstreekse betalingen en notificaties (zie bv. Vlaamse overheid, 2024o voor wat Mijn Burgerprofiel betreft). Het vullen van de hoofd e-loketten is voornamelijk aanbodgedreven, vanuit de instanties die hun dienstverleningen willen ontsluiten, en minder vanuit een vraaggestuurde strategie met prioritaire ontsluitingen vanuit bv. periodieke gebruikersbevragingen. In het kader van de implementatie van de SDG-verordening wordt er wel actie ondernomen om publieke diensten beschikbaar te maken en aan te sluiten op de hoofd e-loketten en loketfunctionaliteiten. Gebruikersbevragingen leiden wel tot het ontwikkelen van nieuwe functionaliteiten, zoals bv. momenteel het geval is bij de ontwikkeling van een functionaliteit voor het overzichtelijk maken van subsidies in het e-Loket voor ondernemers.

Kritische succesfactoren om die aansluitingen te realiseren zijn het realiseren van een hoge digitale maturiteit bij de dienstverleners of tussenoplossingen (cf. *supra*, deel 3.3 Back office). Die zijn niet alleen nodig opdat dienstverleners hun publiek diensten en dienstverleningsprocessen kunnen aansluiten op de onderliggende digitale bouwstenen van de hoofd e-loketten, maar ook dat die dienstverlening zo digitaal mogelijk verloopt, met name een volledige *end-to-end* digitale interactie in plaats van enkel informatie over publieke diensten op de hoofd e-loketten ter beschikking stellen.

**Kerncijfer** Van de 966 actieve producten op het e-Loket voor ondernemers in 2023 waren er 848 enkel informatief (87,78%). Dat zijn producten en diensten waarbij het e-loket algemene informatie en een link naar het eigenlijke portaal, loket of website voorziet. Voor 96 producten of diensten (9,94%) was een volledig digitale afhandeling mogelijk, wat betekent dat er niet alleen informatie op het e-loket staat over het product of de dienst, maar dat ook aanvragen mogelijk zijn (via een SSO-relatie achterliggend loket) en er opvolging is (via dossierstatussen). Voor de overige 22 producten of diensten (2,28%) waren ofwel enkel aanvragen mogelijk ofwel enkel opvolging voorzien.

Bron: VLAIO (2024b). Zie Bijlage A, Aanbod en gebruik van online publieke dienstverlening.

De huidige inspanningen om nieuwe aansluitingen mogelijk te maken blijven dan ook best aangehouden. Zij verliepen vooral via (Europese) relancemiddelen (bv. VV060 voor Mijn Burgerprofiel en VV132 voor het Verenigingsloket) en middelen uit VRD II (Vlaamse Regering, 2021a voor het verenigingsloket). Aangehouden inspanningen moeten toelaten om bv. bijkomende dienstverleningsprocessen op de gemeenschappelijke loketfunctionaliteiten te integreren en de aansluiting van publieke diensten te realiseren. In dat kader lijkt het wenselijk om de inspanningen in het Verenigingsloketprogramma voort te zetten om Vlaamse en lokale dienstverleningsproducten die verenigingen als doelgroep hebben alvast in kaart te brengen (Vlaamse Regering, 2024b).

**Om de gebruikersgerichtheid verder te vergroten lijkt het aangewezen om nog duidelijker naar gebruikers te communiceren over de hoofd e-loketten als groeitrajecten**, die stelselmatig meer publieke diensten zullen ontsluiten en dienstverleningsprocessen aansluiten op de gemeenschappelijke loketfunctionaliteiten. Dat kan bv. via een dashboard (naast de huidige informatie, zie bv. Vlaamse overheid, 2024l, 2024o) en een roadmap met toekomstige aansluitingen. Daardoor kan ook het vertrouwen van instanties toenemen dat het aanbod op de hoofd e-loketten toeneemt, waardoor hun motivatie om erop aan te sluiten vergroot.

**Eenvoud in de front office en toewerken naar gebruikersgerichtheid noodzaakt interbestuurlijke keuzes** (zie ook SERV, 2023c, 2023d). De digitaliseringsinspanningen in België en Vlaanderen hebben lange tijd gefocust op de back office en met name het opzetten van infrastructuur voor gegevensuitwisseling en authentieke gegevensbronnen. Naast de uitbouw van Vlaanderen.be en Contactcenter 1700 zet de Vlaamse overheid sinds Vlaanderen Radicaal Digitaal in 2015 in op een sterk uitgebouwde Vlaamse e-loketten, met eerst de ontwikkeling van Mijn Burgerprofiel, het e-Loket voor Ondernemers en recent het Verenigingsloket en het Loket voor lokale besturen. Zij vormen in het kader van de digitale dienstverleningsstrategie sinds 2022 de vier hoofd e-loketten voor resp. burgers, ondernemingen, verenigingen en lokale besturen.

Die inspanningen bevorderen de online gebruikersgerichtheid en toegankelijkheid, maar zullen tekortschieten zolang ze geen federale publieke diensten ontsluiten of soms zelfs die van de andere gemeenschappen en gewesten. Dat laatste is bv. het geval voor Nederlandstalige Brusselaars, die zowel toegang hebben tot de IRISbox als *one-stop shop* voor lokale publieke diensten en die van het Brusselse Hoofdstedelijke Gewest als Mijn Burgerprofiel voor publieke diensten van de Vlaamse Gemeenschap. Een ander voorbeeld zijn ondernemingen en verenigingen die in meerdere gewesten actief zijn.

Vanuit het oogpunt van de gebruiker is het weinig gebruikersgericht om naast elkaar horizontale applicaties te ontwikkelen of zowel een horizontale (Vlaams) als verticale (federaal) dienstverlening uit te bouwen. De gebruiker wil namelijk één centrale online plaats (zie kerncijfer).

**Kerncijfer** 80% van de burgers wil één centrale online plaats voor het beheren en consulteren van alle formulieren en documenten van en voor de overheid.

Bron: Imec (2024a). Zie Bijlage A: Overheidscontacten en contactvoorkeuren.

De burger en de ondernemer moeten zich een weg blijven banen tussen de verschillende overheidsniveaus. Enkele voorbeelden zijn:

- *De federale MyGov.be-app en de Vlaamse Mijn Burgerprofiel-app.* Met de totstandkoming van de MyGov.be-app op federaal niveau dreigt de versnippering toe te nemen. Die zal immers gelijkaardige functionaliteiten als Mijn Burgerprofiel hebben (bv. opvragen attesten, zicht op de eigen data).
- *Mijn Burgerprofiel en federale loketten.* Een voorbeeld is het aangekondigde uniek digitaal loket voor consumenten ConsumerConnect (Minister van Economie en Werk, 2023a).
- *Het E-Loket voor ondernemers en federale loketten.* Op Just-on-web staan bv. publieke diensten om een onderneming of non-profit organisatie op te richten of om boetes te betalen. Ondernemers dienen Just-on-web ook te gebruiken bij het doorgeven van bestuurders (zie ook Minister van Justitie, 2023, p. 20). Daarnaast moeten ondernemers zich richten tot de ondernemingsloketten voor o.a. het aanvragen van een ondernemingsnummer en het registreren van gegevens in de KBO naast My Enterprise voor de gegevens die zelf kunnen aanpassen, e-services van de FOD Financiën gebruiken voor het activeren van het btw-nummer, of toepassingen in verband met sociale zekerheid (zie ook het project Naar een toekomstbestendige digitale sociale zekerheid – e-GOV 3.0 dat o.a. een platform voor de sociale zekerheid van zelfstandigen zal ontwikkelen). Interbestuurlijk is er daarnaast bv. nog het Working in Belgium-platform.
- *Loketten en portalen voor landbouwers,* waaronder het E-Loket voor ondernemers, het E-loket Landbouw en Visserij van het Agentschap Landbouw en Visserij, het mestbankloket van de Vlaamse Landmaatschappij (VLM) en het federale online platform voor het elektronisch indienen en behandelen van de toelatingsaanvragen van gewasbeschermingsmiddelen (Minister van Middenstand, Zelfstandigen, Kmo's en Landbouw, Institutionele Hervormingen en Democratische Vernieuwing, 2023d).
- *Applicaties voor zicht op gezondheidsgegevens.* Het gaat dan om de verschillende portalen van publieke, semipublieke en private diensten voor de raadpleging van gezondheidsgegevens, zoals MijnGezondheid.be, Helena, MyHealthViewer, Cozo, OxyCity en MyNexus-Health.

**Interbestuurlijke afstemming over de front office lijkt op minstens drie vlakken nodig.** Ten eerste om het aantal online hoofdkanalen te vereenvoudigen. Er lijkt vooral een spanningsveld lijkt te bestaan tussen een centraal aanbod van publieke diensten en het eigenaarschap van instanties of bestuursniveaus richting de gebruiker. Daaraan tegemoet komen kan o.a. door:

- de publieke diensten van individuele instanties en van andere bestuursniveaus op de hoofd e-loketten te benadrukken via de look & feel;
- instanties van andere overheden nauw te betrekken in de ontwikkeling en duidelijk te communiceren over keuzes in verband met de roadmap (incl. motivatie);
- de interactie tussen de hoofdkanalen en de thematische kanalen te stroomlijnen.

Ten tweede is afstemming nodig voor publieke diensten aan te sluiten op de online hoofdkanalen, net als de doorverwijzing naar en aansluiting van publieke diensten op thematische loketten.

Het gaat dan bv. over de *Federal Learning Account* of interbestuurlijke loketten zoals die voorzien zijn in het kader van het centraal loket voor slachtoffers van terroristische daden (Minister van Justitie en Handhaving, Omgeving, Energie en Toerisme, 2023a). Een andere element slaat op het gebruiken van de gezamenlijke loketfunctionaliteiten zoals notificaties, dossierstatusupdates en contactvoorkeuren en rekeningnummers voor federale publieke diensten (zie ook SERV, 2023b).

Ten derde is flankerend aandacht voor interoperabiliteit nodig opdat publieke dienstverleners hun dienstverlening makkelijk raadpleegbaar kunnen maken of gebruik kunnen maken van gemeenschappelijke loketfunctionaliteiten (aanvraagmodule, DOSIS voor statusupdates van dossiers, Notificatiebouwsteen, eBox) (zie ook SERV, 2023c).

**Er kan nog verder worden ingezet op gebieds- en doelgroepgerichte aanpakken en integrale aanpakken op maat**

**Een deel van de publieke dienstverlening verloopt via een gebieds- of doelgroepgerichte aanpak.** Die dienstverlening verloopt meestal binnen een dienstverleningsnetwerk, met samenwerkingsverbanden van instanties, lokale besturen, middenveldorganisaties en private dienstverleners. Zij maken het mogelijk om binnen één gebied een publieke dienstverlening op te zetten voor specifieke doelgroepen. Voorbeelden zijn de Commissies voor Juridische Eerstelijnsbijstand op de eerste lijn, de Veilige Huizen op de tweede lijn en de Energiehuizen die zowel op de eerste als tweede lijn inspelen (cf. *supra*, deel 2.3 Vlaams beleid). Ook de mogelijke netwerken voor digitaal inclusieve ondersteuning zijn een voorbeeld (cf. *supra*, De verankering van digitale inclusie kan als opstap dienen naar een beleidskader voor digitaal inclusieve ondersteuning).

Soms gaat het om integrale aanpakken, waarbij men de problemen van de gebruiker vanuit meerdere perspectieven wil gaan benaderen, omdat die gebruiker onvoldoende geholpen is door de traditionele publieke dienstverlening (online of fysiek) of omdat de drempels daarvoor te hoog zijn. Voorbeelden van dergelijke Vlaamse initiatieven zijn de ESF-oproep 'Lokale partnerschappen', de Huizen van het Kind of het GBO (cf. *supra*, deel 2.3 Vlaams beleid). Ook op lokaal niveau is er heel wat initiatief, zoals het PIOEN – Gezondheidshuis Vorselaar dat werkt rond gezondheid en welzijn (Gemeente Vorselaar, 2024).

**Die aanpakken zijn goed, maar worden soms gekenmerkt door versnippering richting de gebruiker, omdat ze verkokerd tot stand zijn gekomen.** Dat leidt tot overlappings van dienstverleningsnetwerken, communicatiekanalen en andere initiatieven, een versnippering van capaciteit en administratieve lasten (bv. rapportagelasten).

Bij de Energiehuizen gaat het dan bv. over de samenhang met de woonloketten, energieloketten, of de zonnecoaches voor kmo's die zijn toegewezen aan lokale besturen (SERV, 2022j). In verband met het GBO of de Huizen van het Kind percipiëren de doelgroep het aanbod als versnipperd (Benoot, 2023; Vlaams overheid, 2024v). Hierboven kwam ook de soms onduidelijke samenhang naar boven tussen welk communicatiekanaal wanneer eerste lijn is en wanneer tweede lijn (cf. *supra*, Fysieke publieke dienstverlening kan als middel dienen voor een toegankelijke overheid en publieke dienstverlening op maat).

**Betere afstemming zou die versnippering en verkokering kunnen tegengaan.** Het gaat niet over afstemming over de specifieke reglementering of doelstellingen, maar wel over de

coherentie ten aanzien van andere dienstverleningsnetwerken en de *omni-channel* aanpak. Beter afstemming zou ervoor kunnen zorgen dat bij het uitwerken van nieuwe aanpakken en in samenwerking met de betrokken doelgroepen en stakeholders steeds gekeken wordt naar:

- bestaande netwerken. Op die manier kunnen lokale dienstverleningsnetwerken van onderuit aansluiten op centrale doelstellingenkaders en kunnen nieuwe initiatieven complementair gaan werken met bestaande.
- het bestaande ondersteuningsaanbod, om zo dubbele platformen, netwerken, enz. te vermijden.
- bestaande kaders voor gegevensuitwisseling, rapportageverplichtingen, enz. om administratieve lasten te beperken.
- de aansluiting met de *omni-channel* aanpak, met het oog op synergiën en het voorzien van de gepaste structurele capaciteit (organisatorisch, menskracht, financieel) per communicatiekanaal. Voorbeelden zijn de tijdelijke extra vraag naar publieke dienstverlening vanuit de woonloketten en Energiehuizen in verband met Mijn Verbouwpremie (Vlaams Parlement, 2024) of de reële lange termijn capaciteitsnoden van OCMW's en Energiehuizen (zie o.a. SERV, 2022i, 2022j, 2023j).

**Integrale dienstverlening vergt daarnaast nog meer aandacht voor flankerende maatregelen.** Dit slaat o.a. op de nood aan:

- Infrastructuren voor het delen van administratieve data en relevante beleidsdata.
- Case management, incl. data-uitwisseling, doorverwijzingen, een gedeeld beheer van dossiers en kaders voor de verwerking van persoonsgegevens (voor het GBO zie bv. Benoot, 2023, Benoot et al., 2022; zie ook Back office, Inspanningen voor een performante digitale overheidsinfrastructuur aanhouden).
- Capaciteit, bv. voor outreachend werken en voor samenwerking tussen dienstverleners.
- Vorming in verband met competenties voor samenwerking, die nu soms ontbreken (Van Haelter, 2021).

## 3.5 Meten en verbeteren

Kwaliteitsverbetering kan tot stand komen door meer overkoepelende data over de kwaliteit van publieke dienstverlening beschikbaar te maken

**Kwaliteitsvolle data zijn belangrijk voor het ontwikkelen en verbeteren van individuele publieke diensten en de opvolging van de dienstverleningsstrategie.** Het gaat dan over zowel subjectieve data zoals gebruikersfeedback als objectieve data zoals performance indicatoren (OESO, 2022a, 2022d, p. 67). Die data moeten enerzijds leiden tot inzichten in gebruikerservaringen, (toekomstige) noden van gebruikers en instanties en anderzijds bijdragen aan de opvolging van gemaakte afspraken en beoogde prestaties (KPI's). Rapportage kan bijdragen aan het publiek debat over publieke dienstverlening (cf. *infra*).

**Er gebeuren heel wat metingen, maar er een overheidsbrede monitoring van de kwaliteit van publieke dienstverlening ontbreekt.** Dit is ook een conclusie van het Rekenhof in zijn aan het Vlaams Parlement over de personeelsbesparingen van de Vlaamse Regering (Rekenhof, 2024,

p. 75), die in lijn ligt met het SERV-Rapport 'De Vlaamse brede heroverweging als opstap naar een structureel evaluatiebeleid' (SERV, 2022b, p. 114). In dat rapport werd het ontbreken van een performant datasysteem voor beleidsmonitoring, -onderbouwing en -evaluatie belicht (zie ook SERV & VLIR, 2021). De Vlaamse datastrategie wil daaraan tegemoet komen, maar dat vergt verdere inspanningen op het vlak van dataverzameling, datakoppelingen en databeschikbaarheid (SERV, 2022b, p. 115) (cf. *infra*, deel 3.6 Randvoorwaarden, Interactie met andere beleidskaders blijft belangrijk).

Dat betekent niet dat er geen data zijn van specifieke publieke diensten, zoals tevredenheidsmetingen of gebruikersonderzoeken (zie bv.) via raamcontracten van Het Facilitair Bedrijf, of gebruikersonderzoek bij o.a. de hoofd e-loketten (zie bv. Vlaamse Ombudsdienst, 2023; Vlaamse overheid, 2024p). Voorbeelden van tevredenheidsonderzoeken zijn te vinden bij ABB (Minister van Binnenlands Bestuur, Bestuurszaken, Inburgering en Gelijke Kansen, 2024a), Digitaal Vlaanderen (Minister-president van de Vlaamse Regering en Vlaams minister van Buitenlandse Zaken, Cultuur, Digitalisering en Facilitair Management, 2024), Inter (Minister van Binnenlands Bestuur, Bestuurszaken, Inburgering en Gelijke Kansen, 2024b) en VLAIO (Minister van Economie, Werk, Innovatie en Landbouw, 2024a).

**Verdere investeringen in data en data-infrastructuur zijn nochtans nodig.** Ten eerste gaat het over de vindbaarheid van data. Metingen en gebruikersonderzoeken worden niet altijd openbaar gemaakt (Minister van Economie, Werk, Innovatie en Landbouw, 2024). Dat bemoeilijkt publiek debat.

Ten tweede is er binnen instanties niet altijd de data-infrastructuur voorhanden om data te verzamelen of monitoring uit te voeren (zie bv. Vlaamse Ombudsdienst, 2023, p. 39). Het ontwikkelen van de beleidsinformatiedatabanken (cf. art. III.113/3 Bestuursdecreet, Vlaams Parlement, 2018b) blijft een belangrijke hefboom om die data-infrastructuur uit te werken en bovendien de uitwisseling van beleidsdata te bevorderen (SERV, 2022a, 2023e). Het werken met het interoperabiliteitskader van de Vlaamse Smart Data Space (VSDS) is een mogelijke optie om (interbestuurlijke) gegevensuitwisseling rond beleidsdata sneller uit te bouwen en eenvoudiger tussen alle betrokken partijen te delen.

Ten derde zijn verscheidene datanoden. Uit de dataverzameling kwamen volgende datanoden naar voor:

- *Data over de beschikbaarheid van publieke dienstverlening en de adoptie van gemeenschappelijke bouwblokken door dienstverleners.* Het gaat dan o.a. over de vindbaarheid van lokale, Vlaamse en federale diensten in de IPDC/LPDC voor burgers, ondernemingen en verenigingen of het aantal publieke diensten met verenigingen als doelgroep met het oog op de ontsluiting ervan door het Verenigingsloket (Vlaamse overheid, 2024b, pp. 648-649). Die data is nodig om de nodige capaciteit in te schatten om de beschikbaarheid van publieke diensten op de hoofd e-loketten en de connectie van dienstverleningsprocessen met de loketfunctionaliteiten te verhogen.
- *Metingen van gebruikerstevredenheid.* Het is op macroniveau – dus op niveau van de gehele overheidsadministratie – grotendeels onbekend wat het oordeel van burgers en ondernemingen is over de keuzes inzake publieke dienstverlening en de staat van de publieke

dienstverlening (Minister-president van de Vlaamse Regering en Vlaams minister van Buitenlandse Zaken, Cultuur, Digitalisering en Facilitair Management, 2023f). Die data zijn nochtans belangrijk om inzicht te krijgen in de interactie van gebruikers met de overheid in zijn geheel en in hun prioriteiten. De Nederlandse praktijk is een voorbeeld, met periodieke bevestigingen van burgers en ondernemers naar de ervaren kwaliteit van de publieke dienstverlening (cf. *infra*, Bijlage B, Periodieke metingen van de ervaren kwaliteit van de dienstverlening). Een optie is om enerzijds een meting op te zetten op macroniveau en anderzijds in de gebruikersonderzoeken van individuele instanties / publieke diensten de connectie te maken met de overkoepelende dienstverlening.

- *Data over de adoptie en non-take-up van publieke diensten door gebruikers en dienstverleningsvragen.* Goede data over de adoptie en non-take-up van publieke diensten zijn niet alleen nodig in verband met het inschatten van doelmatigheid en doeltreffendheid van gekozen beleidsinstrumenten (soort publieke dienst, levering, enz.), maar ook voor het nemen van flankerende maatregelen die de non-take-up kunnen verhogen. Dat is bv. belangrijk in het kader van rechtenopneming (SERV, 2019, 2023c). Zo worden hulpaanvragen bij OCMW's bv. met veel vertraging gepubliceerd (enkel jaardata). Dat zorgt ervoor dat er onvoldoende zicht is of bv. ondersteuning voldoet aan de vraag (SERV, 2022i). Meer data koppelingen kunnen leiden tot meer datagedreven inzichten over adoptie. Bv. een geanonimiseerd overzicht van het aantal gebruikers van de eBox per gemeente kan lokale initiatieven rond digitale inclusie handvaten geven om op wijkniveau of gemeenteniveau gerichte acties te nemen om adoptie te verhogen.
- *Metingen van gebruikersinteracties.* Het is belangrijk om inzicht te krijgen in de eigenlijke gebruikersinteracties tijdens dienstverleningsprocessen, bv. in verband met hun kanaalkeuze. Op die manier kan er namelijk een gepaste capaciteit voorzien worden voor de verschillende communicatiekanalen in functie van gebruikersnoden en -voorkeuren (zie bv. SERV, 2022f, p. 17 voor capaciteit van Energiehuizen, OCMW's en intermediairen in functie van de energiecrisis). Dat vergt acties op vlak van de beleidsinformatiedatabanken (art. III.113/3 bestuursdecreet). Daarmee kan beleidsdata vlotter gedeeld worden tussen instanties en richting beleidsmakers (zie bv. Minister van Financiën en Begroting, Wonen en Onroerend Erfgoed, 2023, voor de aanvragen en begeleiding in het kader van Mijn VerbouwLening).
- *Structurele bevestigingen van gebruikerservaringen,* door na het verlenen van een publieke dienst systematisch ruimte te geven voor gebruikersfeedback. Dit is ook voorzien in de digitale dienstverleningsstrategie voor online publieke dienstverlening (actie 21) (Vlaamse Regering, 2022b, p. 43, 62).
- *Metingen van rapportagelasten van gebruikersgroepen (ondernemingen, verenigingen en lokale besturen).* Dat sluit aan bij het structureel betrekken van gebruikersgroepen, want het is via zo'n fora dat er gemeenschappelijk zicht komt op overkoepelende rapportagelasten (cf. *supra*, deel 3.2 Ontwerp en ontwikkeling).
- *Metingen van de digitale maturiteit.* Die geeft inzicht in de werkpunten en de stappen die nodig zijn in de gezamenlijke aanpak zoals het verder uitbouwen van flankerende maatregelen en het ontwikkelen van gezamenlijke bouwstenen. Er waren eerdere initiatieven zoals de i-monitor uit 2014 en 2016 (Vlaamse overheid, 2016) en de baseline meting van de



(digitale) maturiteit van een beperkt aantal van publieke diensten in 2019 (Vlaamse overheid, 2018, 2023h), maar die kregen geen opvolging.

- *Verzamelen van meldingen en klachten* (cf. *supra*, deel 3.4 Front office). Kritiek van burgers en ondernemers die de tijd en moeite nemen om klachten door te geven zijn vaak zeer inzichtvol. Ze bieden immers inzicht vanuit de interactie van gebruikers met publieke dienstverlening in de praktijk en zijn een mechanisme voor het verbeteren van de publieke dienstverlening (OESO, 2023c).<sup>25</sup>

Er is nog opportuniteit om – onder regie van de Vlaamse Ombudsdienst – een raamwerk uit te werken voor het doorgeven van meldingen en klachten aan individuele instanties en de Vlaamse Ombudsdienst, met aandacht voor o.a. gebruikersgerichte opvraging en opvolging, interoperabiliteit, datastandaarden en linked data (zie ook Vlaamse Ombudsdienst, 2023, p. 15, 2024, p. 62). Dat kan leiden tot accurate en aggregerbare data, waardoor overheidsbreed een meer datagedreven evaluatie van melding en klachten kan plaatsvinden. Zo'n aanpak komt ook de vindbaarheid van klachten en meldingen ten goede (bv. het ontbreken van ontvangen eerstelijnsklachten door de Energiehuizen, zie Vlaamse Ombudsdienst, 2024a, p. 48). Samen met de organisatie van gebruikersgroepen, tevredenheidsonderzoek en online burgerrecensies (cf. *infra*, Bijlage B) zorgt zo'n aanpak voor een holistisch zicht op de (ex post) gebruikerstevredenheid van (*user satisfaction*) en gebruikerservaringen (*user experience*).

- *Verzamelen van dienstverleningsvragen en gebruikersfeedback over communicatiekanalen* (in de online toepassing, per telefoon, aan het loket, enz.). Bv. bij de Digibanken is er geen structurele beschrijving en verzameling van dienstverleningsvragen. Dat zou nochtans inzichten kunnen geven in problemen van gebruikers bij specifieke publieke diensten en kunnen leiden tot evt. aanpassingen.

Om de administratieve lasten voor instanties te beperken kan net als hierboven voor meldingen en klachten met een interoperabiliteitskader en bv. linked data worden gewerkt.

- *Metingen van de gebruikerstevredenheid van overheidsmedewerkers* met digitale publieke diensten (stress, automatisatie, werklast, enz.) met het oog op vereenvoudiging, lastendaling en het vrijmaken van capaciteit bij het overheidspersoneel door middel van digitalisering en automatisatie (OESO, 2023c).

---

<sup>25</sup> Zie bv. het recent ingevoerde centrale registratiesysteem voor meldingen in de kinderopvang en de connectie met het dossierbeheersysteem kinderopvang met het oog op een betere opvolging (Minister van Welzijn, Volksgezondheid en Gezin, 2024).

## Kwaliteitsverbetering kan verder gestimuleerd worden door versterkte horizontale evaluatiemechanismen

Een continue kwaliteitsverbetering steunt op mechanismen die ervoor zorgen dat data terugvloeien naar het ontwerp van publieke diensten, bijsturing in de levering van publieke diensten en het aansturen van instanties in het kader van de overkoepelende dienstverleningsstrategie (OESO, 2023c).

**Het aftoetsingsinstrument in de digitale dienstverleningsstrategie kan voor kwaliteitsverbetering zorgen.** Dat komt doordat het gekoppeld wordt aan het *comply or explain*-principe. Dienstverleners zullen namelijk moeten motiveren waarom ze na het doorlopen van de aftoetsing de principes en criteria van de digitale dienstverleningsstrategie (nog) niet gebruiken (Vlaamse Regering, 2022b). Tegelijk bleek hierboven al dat het aftoetsingsinstrument nog maar beperkt wordt ingezet (cf. *supra*, deel 3.1 Algemeen beleidskader). Zo is het enkel verplicht voor publieke diensten een budget hoger dan 500.000 euro of een doelpubliek ruimer dan 100.000 gebruikers.

Andere horizontale evaluatiemechanismen buiten de digitale dienstverleningsstrategie zijn:

- De toetsing van de online toegankelijkheid van publieke dienstverlening door de dienst Diversiteitsbeleid van AgO. Een versterking van die monitoring zou zich kunnen laten inspireren door het Nederlandse DigiToegankelijk (Rijksoverheid, 2023g).
- De informatie-audits door Audit Vlaanderen. Die hebben o.a. een impuls gegeven aan het informatieveiligheidsbeleid.
- Het opnemen van uitgaventoetsingen en (minstens één keer per legislatuur ondernemen van) brede heroverwegingen in de Vlaamse Codex Overheidsfinanciën (VCO) en het besluit VCO (BVCO). Zij nemen publieke diensten mee vanuit een meer overkoepelende evaluatie van de doelmatigheid en doeltreffendheid van grote uitgavenposten resp. beleid met een budgettaire impact (SERV, 2022b, 2022g).

**Bijkomende horizontale evaluatie- en verantwoordingsmechanismen lijken nodig.** Het gaat dan enerzijds over evaluatie- en verantwoordingsmechanismen binnen de doelstellingen van de huidige digitale dienstverleningsstrategie en het toegankelijkheidsbeleid (bv. over de leesbaarheid van publieke diensten). Anderzijds gaat het over elementen waar nog geen evaluatie- en verantwoordingsmechanismen zijn (bv. websitebeleid).

Concrete voorstellen die naar boven kwamen, zijn:

- *Monitoring en evaluatie van het websitebeleid*, o.a. met het oog op het vermijden van dubbele informatie.
- *Monitoring en evaluatie van de leesbaarheid*. De opvolging daarvan past in de uitvoering van art. II.10 van het bestuursdecreet dat overheidsinstanties verplicht om in een heldere taal te communiceren (Vlaams Parlement, 2018b) en de gebruikers- en inclusiecriteria van de digitale dienstverleningsstrategie (#5 en #6). Die monitoring kan ook gebruik maken van beoordelingen door gebruikerspanels en input van gebruikersgroepen en middenveldorganisaties (cf. *supra*, deel 3.2 Ontwerp en ontwikkeling).

- *Dienstverleningsevaluaties*. Die omvatten een proactieve beoordeling, als tegenhanger van de reactieve aanpak in het aftoetsingsinstrument van de digitale dienstverleningsstrategie. Zij kunnen er o.a. toe bijdragen om bestaande publieke dienstverlening meer e-inclusief te maken (cf. SERV, 2018).
- *Prestatiebeoordelingen die beleidsdomeinoverschrijdende samenwerking stimuleren*. Prestatiebeoordelingen zijn een mogelijk instrument opdat leidend meer incentives hebben om samen te werken. Dit kan bv. door in de beoordeling rekening te houden met de bijdrage aan horizontale samenwerking en het behalen van transversale doelstellingen (Callens & Verhoest, 2023, p. 53).
- *Sturing op de (digitale) maturiteit van Vlaamse en lokale diensten*. Maturiteitsmetingen (cf. *supra*) kunnen er enerzijds toe bijdragen dat publieke diensten met een te laag maturiteitsniveau weggewerkt worden en anderzijds de digitale maturiteit van instanties en lokale besturen verhogen door (afhankelijk van de baseline van de betrokken instantie) gerichte doelstellingen op te stellen.

**De coördinatie kan versterkt worden door een duidelijke rol voor kwaliteitsverbetering toe te kennen.** De OESO (2022a) stelt dat die rol belangrijk is om ervoor te zorgen dat er monitoring is ten aanzien van de dienstverleningsstrategie, beoordelingen van de performantie van de publieke dienstverlening en ondersteuning van publieke dienstverleners in verband met de verbetering. Vaak gaat het dan over instanties in het zgn. *centre of government* of – gelet op het belang van het digitale – zgn. *digital government units*.

### Een grotere rol voor het Vlaams Parlement is wenselijk

Het Vlaams Parlement heeft belangrijke rol om de publieke dienstverlening te verbeteren.

Dit betekent niet dat er vandaag geen aandacht is voor (administratieve) publieke dienstverlening. Die is er vaak in individuele parlementaire vragen<sup>26</sup> of hoorzittingen, resoluties of conceptnota's. In de legislatuur 2019-2024 waren er o.a. conceptnota's over het toegankelijkheidsbeleid (Vlaams Parlement, 2020; zie ook het voorstel van resolutie, Vlaams Parlement, 2021), de woonkotten (Vlaams Parlement, 2020) of het toekennen van studietoelagen (Vlaams Parlement, 2023a).

De aandacht is echter vooral gefocust op individuele publieke diensten en eerder ad hoc. Dat is deels het gevolg van de opdeling van de werkzaamheden in thematische commissies. Een meer overkoepelende blik op publieke dienstverlening blijft beperkt tot o.a. de jaarlijkse toelichtingen

---

<sup>26</sup> Zie bv. over Mijn Burgerprofiel <https://docs.vlaamsparlement.be/pfile?id=1979709> en <https://docs.vlaamsparlement.be/pfile?id=1979694>

Zie bv. over het e-Loket voor ondernemers <https://docs.vlaamsparlement.be/pfile?id=1507841> en <https://docs.vlaamsparlement.be/pfile?id=1630617>

Zie bv. over het Verenigingsloket <https://docs.vlaamsparlement.be/pfile?id=1741679>

Zie bv. over administratieve vereenvoudiging <https://docs.vlaamsparlement.be/pfile?id=1549874>

van het jaarverslag van de Vlaamse Ombudsdienst (Vlaams Parlement, 2023b) en de toelichting van het jaarverslag van het Kinderrechtencommissariaat (Vlaams Parlement, 2023c).

**Naar Nederlands voorbeeld zou het Vlaams Parlement een Dag van de Publieke Dienstverlening kunnen organiseren.** In Nederland is er in uitvoering van het programma Werk aan Uitvoering sinds 2022 een Dag van de Publieke Dienstverlening in de Tweede Kamer. Die vindt plaats op 23 juni: de datum van de VN *Public Service Day* (cf. *infra*, Bijlage B). De Dag van de Publieke Dienstverlening brengt verschillende actoren zoals Kamerleden, uitvoeringsorganisaties, beleidsambtenaren, burgers, ondernemingen en cliëntenorganisaties samen om de staat van de publieke dienstverlening te bespreken en onder de aandacht te brengen. Dat past in een bredere aanpak, met o.a. periodieke metingen en bevragingen bij burgers en ondernemers en de rapportage van de minister bevoegd voor het meerjarig programma Werk aan Uitvoering aan het parlement over de voortgang van het programma (cf. *infra*, Bijlage B).

Een jaarlijkse rapportering en publieke discussie in het Vlaams Parlement op een Dag van de Publieke Dienstverlening – op of rond de internationale dag van de publieke dienstverlening op 23 juni – kan de visibiliteit van de genomen initiatieven vergroten en aanzetten tot permanente reflectie en verbetering. Zo'n aanpak zou in Vlaanderen de blik op publieke dienstverlening breed kunnen trekken, evt. ook door de opvolging van het klachtenmanagement mee in scope te nemen. Dat ligt ook in lijn met de eerdere aanbeveling van de SERV om naar Nederlands voorbeeld een verantwoordingsdag te organiseren om het gevoerde regeringsbeleid te bespreken en te analyseren (SERV, 2022b), bv. in het verlengde van de toelichtingen over de beleids- en begrotingsuitvoering (in mei).

## 3.6 Randvoorwaarden

Interactie met andere beleidskaders blijft belangrijk

**Publieke dienstverlening vergt een goede interactie/koppeling met andere regulerende kaders/beleid.** Die koppeling is belangrijk, want publieke dienstverlening vindt niet plaats in een vacuüm (OESO & Europese Commissie, 2017). Die koppeling komt terug in domeinen zoals:

**1/ Het integrale toegankelijkheidsbeleid.** Toegankelijkheid en digitale inclusie gaan niet alleen op voor publieke dienstverlening, maar zijn eveneens onderdeel van een horizontaal integraal toegankelijkheidsbeleid dat ervoor zorgt dat burgers kunnen participeren in de samenleving, zowel offline als online.

Gelet op het belang van publieke dienstverlening kan het vergroten van de toegang en vaardigheden wel als aandrijfwielen functioneren voor een betere participatie in de samenleving. Dat vergt op het vlak van digitale inclusie een multi-stakeholderbenadering (Van Deursen, 2023) en afstemming tussen digitale inclusieprojecten zoals de digibanken, Edusprong, Digisprong, het plan gelettedheid, samenhang met publieke dienstverlening zoals het begeleiden van werkzoekenden, initiatieven die de toegang tot hardware en internet voorzien en afstemming met het beleid rond mediawijsheid, onderwijs en levenslang leren. Zo'n transversale aanpak kan ervoor zorgen dat burgers naast aandacht voor toegang en gebruik voldoende gestimuleerd worden om te

blijven werken aan zowel hun functionele als kritische digitale vaardigheden (Van Deurzen & Helsper, 2020, p. 8).

Ook op het vlak van monitoring (bv. van digitale vaardigheden) is de koppeling tussen een overkoepelende dienstverleningsstrategie en de integraal toegankelijkheidsbeleid belangrijk om tot een gecoördineerd beleid te komen (Donoso, Vandenbergh, & d'Haenens, 2021).

De SERV vroeg eerder al om – in overleg met de federale overheid – maatregelen te nemen om de digitale toegang tot essentiële dienstverlening te verzekeren (SERV, 2019, p. 18). Het gaat dan bv. over een minimum datavolume voor internetgebruik of een (sinds 1 maart 2024 gerealiseerd)<sup>27</sup> sociaal tarief voor internet en daarnaast gratis toegang tot bepaalde websites (bv. Vlaanderen.be).

Tools die ontwikkeld worden voor het verbeteren van de toegankelijkheid van openbare gebouwen kunnen vanuit aandacht voor gebruikersgerichtheid trouwens ook opgeschaald worden (cf. Case Maak werk van kwaliteitsvolle data over de toegankelijk van (overheids)gebouwen, SERV, 2023c, pp. 153-154).

**2/ De link tussen beleidsvoorbereiding en beleidsuitvoering** (cf. *supra*, deel 3.2 Ontwerp en ontwikkeling, Aandacht voor lastenverlaging en vereenvoudiging blijft nodig) (zie ook SERV, 2016, 2022b). Het gaat ten eerste om aandacht geven aan lastenverlaging (of lasten beperken) en het vermijden van regeldruk, bv. via regeldruktoetsen, een toetsing van de impact van nieuwe regelgeving ten opzichte van de bestaande publieke dienstverlening en de overkoepelende dienstverleningsstrategie, gebruik maken van feedbackpanels, werken met zgn. *delivery units* en het structureel betrekken van gebruikersgroepen (cf. *supra*, deel 3.2 Ontwerp en ontwikkeling).

In de tweede plaats gaat het om het toewerken naar een datagedreven beleidsondersteuning (SERV, 2023c, pp. 110-113), waardoor het aanbod van publieke dienstverlening beter aansluit de op vraag.

Ten derde betreft de link tussen beleidsvoorbereiding en beleidsuitvoering de inschatting van de impact van beleidsbeslissingen op de beleidsuitvoering (SERV, 2023c, pp. 100-109). Concreet betekent dit inschatten wat de impact van regelgeving is op de digitale en fysieke overheidsinfrastructuur (datanoden, ontwikkeling van nieuwe services, websites, ter beschikking stellen front office medewerkers, dossierbehandelaars, enz.). Hulpmiddelen daarvoor zijn o.a. een interoperabiliteitstoets, het hergebruiken van de Gelinkt Notuleren-tool uit het LBLD-programma in Kaleidos (de centrale bron voor alle documenten rond besluitvorming van de Vlaamse Regering) bij het voorbereiden van regelgeving en *digital twins* om beleidsbeslissingen in te schatten (SERV, 2023c). Die instrumenten dragen ook bij aan vereenvoudiging doordat ze zich richten op het nagaan van eenvormige definitie over regelgeving heen.

Ten vierde gaat een betere link tussen beleidsformulering en beleidsuitvoering over een betere implementeerbaarheid, waardoor nieuwe regelgeving sneller wordt geïmplementeerd in publieke dienstverleningsprocessen (SERV, 2023c, pp. 109-110). Instrumenten zijn het opzetten van

---

<sup>27</sup> Zie Federale overheid (2024). <https://economie.fgov.be/nl/themas/online/telecommunicatie/sociaal-internetaanbod-gunstig>

een algoritmeregister (cf. *supra*, deel 3.3 Back office), digitale regelgeving en *Linked Open Data* (LOD) om de beleidsimplementatie meer te automatiseren.

### **3/ De koppeling tussen beleidsmonitoring en beleidsevaluatie** (zie ook SERV, 2016, 2022b).

De monitoring en evaluatie van publieke dienstverlening moet zorgen voor continue verbetering (cf. *supra*, deel 1.5 Visie, strategie, aansturing en financiering). Dat vergt investeren in de juiste data, zowel op niveau van individuele diensten als op het vlak van de overkoepelende dienstverleningsstrategie (cf. *supra*, deel 3.5 Meten en verbeteren).

Een invoeringstoets is een instrument dat die koppeling kan verbeteren (cf. *infra*, Bijlage B; SERV, 2024a). In Nederland zal zo'n toets een jaar na de start van de implementatie nagaan of de bedoeling van nieuw regelgeving in de praktijk wordt waargemaakt en wat de evt. knelpunten zijn. Publieke dienstverlening zit mee in de scope van zo'n invoeringstoets, met name als het gaat over de toegankelijkheid, tijdigheid, enz.

Op het vlak van beleidsevaluaties zoals uitgaventoetsingen blijft het belangrijk om de publieke dienstverlening mee in scope te nemen, om vanuit een zgn. *what works* aanpak na te gaan welke publieke diensten (als beleidsinstrument) welke (neven)effecten bewerkstelligen. Indien nodig kan dit ertoe leiden dat de gekozen instrumenten voor publieke dienstverlening (digitale tools, aanbod via bepaalde kanalen) worden herzien of geschrapt (SERV, 2016).

**4/ Beleidskader Artificiële intelligentie (AI).** Nieuwe technologieën op basis van AI houden een groot potentieel in om publieke dienstverlening voor een deel te automatiseren en meer gepersonaliseerd te maken. Dat kan voor efficiëntie- en effectiviteitswinsten zorgen. Andere mogelijkheden zijn contactopnames voorspellen, aan kwaliteitscontrole doen of de noden van gebruikers voorspellen en zo proactieve publieke dienstverlening en (semi)automatische rechtentoekenning verder in de praktijk brengen. Dat vergt voldoende experimenteerruimte. De leidende AI-principes, de richtlijnen voor het gebruik van publiek toegankelijke generatieve AI als opstap naar een Vlaamse AI-strategie en de coördinatie door het AI Competence Center van Digitaal Vlaanderen vormen een belangrijke schakel voor experimenteren, netwerkvorming, begeleiding en ondersteuning.

**5/ Cybersecurity.** Voor een overheid die steeds meer digitaliseert en haar publieke diensten via verscheidene kanalen digitaal openstelt zal het belang van informatieveiligheid alleen maar toenemen. Een nieuw Programma Informatieveiligheid – dat afloopt in 2024 – lijkt dan ook nodig voor verder in te zetten op sensibilisering, collectieve oplossingen en onderzoek (SERV, 2018, p. 41). Er zijn bovendien nog opportuniteiten voor de lokale besturen mee te betrekken, die tot nu toe uit de scope van de strategie vielen, maar wel een beroep konden doen op ondersteunende diensten (bv. het aanbod van simulaties in verband met phishing) (Minister-president van de Vlaamse Regering en Vlaams minister van Buitenlandse Zaken, Cultuur, Digitalisering en Facilitair Management, 2023h). Aansluiting met de strategie voor informatieveiligheid (Vlaamse Regering, 2021l), het Team Informatieveiligheid van Digitaal Vlaanderen en met het Crisiscentrum van de Vlaamse overheid (CCVO) moet de digitale weerbaarheid verhogen.

**6/ Datastrategie en data-actieplannen.** Publieke dienstverlening steunt in belangrijke mate op administratieve data en beleidsdata. Zeker als er meerdere instanties of stakeholders betrokken zijn – bv. bij levensgebeurtenissen of bij het leveren van publieke diensten via een *omni-channel*

aanpak – is de beschikbaarheid van gedeelde beleidsdata essentieel om gebruikersnoden in te schatten en capaciteit optimaal in te zetten. Het opvangen van datavragen past behoort tot de scope van de datastrategie en data-actieplannen (cf. *supra*, deel 3.5 Meten en Verbeteren).

Publieke dienstverlening organiseren in een digitale context vergt eveneens blijvende aandacht voor digitale vaardigheden en geletterdheid. Dit gaat over digitale expertise en *soft skills* (SERV, 2018), digitale geletterdheid en mediawijsheid (SERV, 2019) en datageletterdheid (SERV, 2023e). Mensen gaan door digitaal en datagedreven te werken in principe beter toekomen aan hun kerntaken en productiever worden. Dat betekent dat het werk verandert, zowel organisatorisch als voor de individuele medewerkers. De behoefte aan hoogwaardige competenties neemt toe en lichtere administratieve functies en taken verdwijnen.

**7/ Aanbestedingsbeleid.** Publieke diensten steunen op toepassingen en een digitale infrastructuur die deels of volledig aanbesteed worden. Innovatie in publieke dienstverlening gebeurt ook deels in de context van aanbestedingen, bv. door middel van *agile tendering*. Het SERV-Rapport 'Werk maken van interoperabiliteit voor een digitale overheid en economie' belichtte het belang van kwaliteitsvolle publieke aankopen, met aandacht voor interoperabiliteit, flankerende maatregelen, datageletterdheid in het opstellen van overheidsopdrachten en ecosysteemdenken opdat het makkelijk wordt voor bv. kmo's om in te tekenen op overheidsopdrachten (SERV, 2023c, pp. 115-116; zie ook SERV, 2023e).

Uit de dataverzameling kwam ook het belang van een kwaliteitsvolle publieke aankopen op het vlak van digitale toegankelijkheid naar boven. Het gaat dan enerzijds over het opnemen en monitoren van toegankelijkheidsclausules in overheidsopdrachten en het stimuleren van de markt opdat die kan voldoen aan de vraag naar digitale toegankelijkheid.

Een gebruikersgerichte, toegankelijke en kwalitatieve publieke dienstverlening vergt aandacht voor de lokale bestuurskracht

**Lokale besturen spelen een erg belangrijke rol in de publieke dienstverlening**, o.a. rechtstreeks op de eerstelijnsdienstverlening of als regisseur van lokale dienstverleningsnetwerken. Hun rol is ook cruciaal voor de aanpak van complexe maatschappelijke problematieken die een geïntegreerde aanpak vergen. Lokale besturen kunnen sneller inspelen op nieuwe problematieken of beter rekening houden met lokale noden en behoeften. De verwachtingen richting het lokale bestuur nemen toe, wat ook blijkt uit de toenemende decentralisatie (Vlaamse overheid, 2024k).

**Veel lokale besturen missen echter de nodige bestuurskracht om op eigen kracht de dienstverlening op peil te houden of om er bijkomende taken bij te nemen** (cf. decentralisering). Bestuurskracht houdt nauw verband met de verhouding tussen opdracht en de capaciteit om die opdracht uit te voeren, maar is ook gerelateerd aan het lokale bestuursniveau als geheel (SERV, 2020b). Verschillen in bestuurskracht houden het risico in dat decentralisering ertoe leidt dat grondrechten op een ongelijke manier gerealiseerd worden of de ondersteuning van burgers versnipperd naar gelang de woonplaats (SERV, 2022h, p. 38).

Hieronder komen (niet-exhaustief) enkele endogene en exogene factoren aan bod die de bestuurskracht bemoeilijken.

**Verschillende endogene factoren dragen bij aan de soms beperkte slagkracht.** Het gaat dan o.a. om:

- *Capaciteit of competenties.* Heel wat lokale besturen kunnen de nodige capaciteit of competenties niet invullen, of moeten diensten bemannen met zeer weinig personen (zgn. eenpersoonsdiensten) of zelfs geen personen (zgn. geenpersoonsdiensten) (De Rynck & Janssen, 2023; Van Haelter, Broucker, Vos, Voets, & Steen, 2018).
- *Capaciteit voor samenwerking (bovenlokaal, interbestuurlijk, in dienstverleningsnetwerken).* Het gaat dan o.a. over bestuurlijke capaciteit voor samenwerking (De Rynck & Janssen, 2023, p. 39). Soms is er ook te weinig engagement voor samenwerking, wat het gevolg is van het ontbreken van een cultuurshift en het kunnen opgeven van een deel van de autonomie (De Rynck & Janssen, 2023, p. 43).
- *Maturiteit van de (digitale) overheidsinfrastructuur.* Een mature digitale infrastructuur is onontbeerlijk voor het leveren van online en fysieke publieke diensten. Er worden wel heel wat stappen gezet om opportuniteiten voor samenwerking te benutten zoals Gemeente zonder Gemeentehuis, VLOCA en de voorziene lokale ondersteuningsstructuur digitale transitie vanuit het relanceproject Aanbod Lokaal Digitaal (VV071). Toch blijven bijkomende stappen in het ontzorgen en ondersteunen van lokale besturen en meer samenwerking tussen lokale besturen en met de Vlaamse en federale overheid nodig (zie ook SERV, 2023c). Hierboven werd reeds gewezen op nog bijkomende opportuniteiten voor de vereenvoudiging van gedeelde dienstverleningsprocessen (cf. *supra*, deel 3.3 Back office).

**Daarnaast hebben ook exogene factoren een impact op de lokale publieke dienstverlening.** Met name op de onderstaande thema's zou aan verbetering gewerkt moeten worden:

- *Arbeidsmarktkrapte.* Een deel van het gebrek aan beschikbare capaciteit is het gevolg van de moeite om open vacatures in te vullen (cf. *infra*).
- *De Vlaamse verkokering.* Verkokering vanuit de Vlaamse overheid zorgt voor een duplicatie van de Vlaamse silo's op lokaal niveau. Dat komt o.a. door regelgeving die sectoraal is opgesteld, regiovorming die thematisch wordt uitgebouwd (zie ook SERV, 2023c, p. 132) en soms weinig samenwerking kent, met eerder verticale contacten vanuit de administratie met lokale besturen. Mogelijke pistes tegen die verkokering zijn meer (beleidsmatige) afstemming tussen regionale initiatieven (Schraepen, Voets, & De Rynck, 2023), gebiedsgerichte beleidsprogramma's, een betere betrokkenheid van lokale besturen bij de beleidsvoorbereiding en het service design van publieke dienstverlening. Ook afstemming op het vlak van interoperabiliteit kan de impact van de verkokering verminderen (cf. *infra*).
- *Interbestuurlijke versnippering.* Op lokaal niveau komen het beleid van de Vlaamse en federale overheid vaak samen, aangezien de lokale besturen een belangrijke uitvoerder zijn van dat beleid. Te weinig afstemming tussen bestuursniveaus zorgt ervoor dat capaciteit gespreid niet alleen gespreid moet worden over meerdere initiatieven, maar soms ook over



meerdere systemen. Het gevolg daarvan zijn o.a. administratieve lasten (bv. voor OCMW's), rapportagelasten voor lokale besturen en een weinig efficiënte netwerkvorming.

- *Toenemende beleidsintenties rond decentralisering* (zie Vlaamse overheid, 2024k). Met de decentralisatie zijn stappen gezet naar meer maatwerk voor burgers. Daarmee kunnen behoeften voor een meer persoonlijke dienstverlening en de nood aan maatwerkoplossingen beter ingevuld worden.

Decentralisering zet de bestaande bestuurskracht mogelijk nog verder onder druk (zie bv. De Roover, Van Dooren, Hennau, & Van Garsse, p. 52). De absorptiecapaciteit voor lokale besturen om er nieuwe taken bij te nemen is beperkt (Callens, Torfs, Van Dooren, Verschuer, Van Garsse, & Verschave, 2023). Het gevolg daarvan is dat de kwaliteit van dienstverlening per gemeente erg kan verschillen. Callens et al. (2023, p. 66) doen in dat verband de aanbeveling om kaderstellend op te treden en minimumnormen en -voorwaarden vast te stellen en daar controle en handhaving op te doen. De auteurs wijzen ook op de nood aan ondersteuning (financieel, inhoudelijk), het verhogen van administratieve slagkracht (via interoperabele toepassingen, een daling van administratieve lasten) en een aangepaste rechtspositieregeling om personeel aan te trekken (Callens et al., 2023, p. 69).

- *De geografische afstemming van bovenlokale samenwerking en gebiedsindelingen*. De verschillende schalen van bovenlokale samenwerkingsverbanden zijn niet altijd op elkaar afgestemd, ook niet altijd op de referentieregio's, wat voor versnippering en onnodige coördinatiekosten zorgt (SERV, 2020b). Een voorbeeld is het domein van de gezondheid en de zorg. Het gaat dan bv. over de afstemming tussen (federale) ziekenhuisnetwerken en netwerken voor Geestelijke Gezondheidszorg met (Vlaamse) eerstelijnszones en regionale zones, naast werkingsgebieden van CAW's en loco-regionaal gezondheidsoverleggen (De Rop et al., 2023).
- *Te strikte / te veel kaders voor samenwerkingsvormen*. Lokale samenwerkingsverbanden onder de vorm van zgn. gemandateerde netwerken (bv. netwerken van integrale jeugdhulp, de Huizen van het Kind) vanuit de Vlaamse of federale overheid leggen soms zeer strikte kaders over de functionering ervan. Vaak komen ze ten gevolge van de verkokering van de overheid vanuit één beleidsdomein of instantie. De strikte kaders verhinderen integratie op het lokale niveau (De Rynck & Janssen, 2023, p. 86). Een gezamenlijk beleidskader zou toelaten om o.a. meer op lokale noden in te spelen, coördinatiekosten te verminderen en rapportagelasten te beperken (cf. *supra*).
- *Tijdelijke relanceprojecten en versnipperde en tijdelijke projectsubsidies*. Met het wegvallen van die tijdelijke financiering dreigen ook initiatieven zoals op het vlak digitale inclusie terug te verdwijnen. Tijdelijke projectsubsidies zijn een vaak gekozen instrument van hogere overheden, maar zij zorgen soms voor versnippering, onzekerheid en bijkomende administratieve lasten zoals op het vlak van rapportageverplichtingen.
- *Interoperabiliteit, data, dossierbeheer en rapportagelasten*. Lokale overheden worden geconfronteerd met diverse verplichtingen op het vlak van standaarden, data, systemen en methodes voor rapportage, enz. De SERV stipte die problematieken eerder al aan (SERV, 2023c, pp. 130-134). Een deel van de problematiek komt voort uit de verkokering van de

Vlaamse overheid en het gebrek aan afstemming. Het vereenvoudigen van overlegstructuren en het instellen van het SRO als digitale en data-regisseur zouden daar een oplossing voor kunnen vormen (SERV, 2023c, p. 134). Op die manier zou er meer afstemming kunnen komen van Vlaamse (en federale) initiatieven en verplichtingen richting de lokale besturen, zoals die op het vlak de decentralisering.

- *Beschikbaarheid van beleidsdata en administratieve data.* Een gebrekkige beschikbaarheid van data of data op niveau van de lokale besturen verhindert een *evidence-informed* en datagedreven beleid, bv. rond lokaal arbeidsmarktbeleid, mobiliteitsbeleid of collectieve renovaties. Een ander gekend probleem rond data is de gebrekkige beschikbaarheid en kwaliteit van ondernemingsdata in de KBO of het ontbreken van zicht op de emailadressen van ondernemingen, wat gerichte communicatie richting ondernemingen bemoeilijkt.
- *Versnipperde ondersteuning en samenwerking.* Er zijn heel wat initiatieven die lokale besturen ondersteunen op het vlak van publieke dienstverlening en fora voor overleg. Wat de digitale publieke dienstverlening betreft gaat het over o.a. Digitaal Transformatiebureau, het SRO en de Smart Region Board, de Smart Region Hub samenwerkingsstructuur, Slimme Regio Vlaanderen, de VLOCA knowledge hub, de werkgroep Interbestuurlijke samenwerking onder het Stuurorgaan Vlaams Informatie- en ICT-beleid, projectstructuren in het kader Gemeente zonder Gemeentehuis, Lokaal Digitaal, City of Things, enz. Het komt er – naast het aanhouden van de inspanningen voor ondersteuning – vooral op neer om die initiatieven en structuren te vereenvoudigen met het oog op synergiën en het vrijmaken van capaciteit (SERV, 2023c, pp. 133-134).

### Digitalisering biedt veel potentieel, maar het beleid moet ook rekening houden met de uitdagingen

De digitalisering van publieke diensten biedt heel wat voordelen zoals efficiëntie- en effectiviteitswinsten, en een gepersonaliseerd aanbod voor de gebruiker (cf. *supra*, deel 1 Publieke dienstverlening: wat, hoe en waarom?). Tegelijkertijd zorgt digitalisering ervoor dat instanties permanent met elkaar moeten samenwerken. De overgang naar digitale publieke dienstverlening neemt bovendien veel tijd en capaciteit in beslag en vergt soms overgangsmaatregelen. Digitaalvriendelijke regelgeving helpt om die samenwerking mogelijk te maken, bv. zodat data tussen instanties kan stromen, maar krijgt nog weinig aandacht (cf. *supra*, zie ook SERV, 2023c, pp. 101-110).

**De digitalisering van de publieke dienstverlening verloopt niet altijd voldoende snel zoals vooropgesteld in beleidsdoelstellingen.** De Regering Jambon (2019-2024) zet sterk in op digitalisering (Vlaamse Regering, 2019, p. 277). Eerder had de Regering Bourgeois (2014-2019) de doelstelling naar voren geschoven om tegen 2020 “alle administratieve transacties tussen overheid en burgers, lokale besturen en ondernemingen langs digitale weg” te laten lopen (Vlaamse Regering, 2014a, p. 14). Die doelstelling werd ook herhaald in het programma VRD (Vlaamse overheid, 2015).

Digitalisering is echter traag. Het vervangen van oude processen door digitale en het voorzien van de nodige infrastructuur, architectuur en standaarden, het opkrikken van de digitale maturiteit, het aanwerven of opleiding van overheidspersoneel, enz. vergt heel wat inspanningen van

publieke dienstverleners en ondersteunende instanties als Digitaal Vlaanderen, ABB of VLAIO, zowel op het vlak van mensen als middelen.

Digitalisering vergt bovendien vaak overgangperiodes, wat tijdelijk voor ambivalentie zorgt op het vlak van gebruikersgerichtheid. Het versturen van berichten via de eBox is daarvan een goed voorbeeld. De huidige beweging naar het versturen (en ontvangen) van digitale berichten via de eBox Citizen en de e-Box Enterprise is in 2014 ingezet. Aangezien nog heel wat processen niet op de eBox aangesloten zijn, wordt de gebruiker geconfronteerd met een situatie waarbij overheidsberichten soms digitaal en soms nog op papier verzonden worden. Hetzelfde geldt voor nog ambitieuzere digitaliseringsprojecten zoals het vullen van de hoofd e-loketten met publieke diensten, notificaties, dossierstatusupdates, enz.

Een datagedreven beleid en publieke dienstverlening neemt eveneens veel tijd in beslag. Sommige administratieve data komen met een vertraging tot drie jaar beschikbaar. Het bekomen van machtigingen of protocollen en het opzetten van datakoppelingen voor tests en voor inproductiestelling kan tot een jaar duren (zie SERV, 2022). Daarbij komt nog de ontwikkeling van de infrastructuur en soms datastandaarden voor het uitwisselen van gegevens en het delen van dossiers tussen verschillende actoren.

Een andere reden is dat het ICT-landschap behoorlijk gecompliceerd is geworden. Over instanties en overheidsniveaus heen bekeken, gaat het al snel over meer dan duizend applicaties, grote hoeveelheden gegevens, een veelheid aan hardware-configuraties, standaarden en *legacies*, een diversiteit aan online communicatiekanalen, enz. Die complexiteit en omvang nemen nog toe als gevolg van de voortdurende aanpassingen die worden gevraagd.

**Digitalisering vergt samenwerking en compromissen en zorgt voor afhankelijkheden, wat voor terughoudendheid kan zorgen.** Samenwerking zorgt ervoor dat instanties op strategisch vlak meer afhankelijk van elkaar worden voor het bereiken van de eigen doelstellingen. Ze moeten tot een vergelijk komen over bv. de roadmap van de gezamenlijke bouwblokken en in functie van de beschikbare capaciteit tegemoet te komen aan nieuwe datanoden, het aansluiten van publieke diensten of het ontwikkelen van bv. nieuwe front office functionaliteiten. Digitale toepassingen hebben bovendien maar een beperkte flexibiliteit en kunnen slechts gedeeltelijk tegemoet komen aan hoe overheidsinstanties (en beleidsmakers) gebruikers willen benaderen en aan wat de gebruikers van de overheid verwachten. Dat gaat niet enkel op voor digitale toepassingen zoals Mijn Burgerprofiel of het MAGDA-gegevensdelingsplatform, maar ook voor gezamenlijke interne toepassing zoals het OraFin-boekhoudsysteem of de toepassingen van AgO in verband met personeelsmanagement.

Bovenstaande factoren, gecombineerd met de vaststelling dat een beperkt aantal instanties in staat is voor de ontwikkeling en exploitatie van de gezamenlijke digitale infrastructuur, houden het risico in op hiërarchie en sluipende centralisatie van de strategische keuzes over de digitalisering van publieke dienstverlening (zie ook Van Veenstra, Janssen, & Klievink, 2009, voor de impact van architectuur op aansturing). Het komt er dan vooral op neer om het gezamenlijke engagement en de gedeelde motivatie voor gezamenlijke dienstverlening te vergroten, o.a. door in een gezamenlijke aansturing te voorzien.

Digitalisering zorgt ervoor dat operationele afhankelijkheden toenemen (cf. *supra*, deel 1.1 Begrip). De samenwerking in dienstverleningsketens of -netwerken heeft ertoe geleid dat publieke dienstverleners meer afhankelijk zijn van het 24/7 per week goed functioneren van steeds meer systemen, die meer en meer buiten hun verantwoordelijkheid vallen. Dat leidt tot zgn. *resource dependencies*. Die zijn er ten eerste in de operationele werking. Met name bij de levering van publieke diensten, bv. door een beroep te moeten doen op gegevensbronnen van andere instanties in het kader van het eenmaligheidsbeginsel, door gebruik te maken van gezamenlijke bouwblokken die bepaalde generieke processtappen automatiseren of door publieke diensten te ontsluiten op de hoofd e-loketten of het webplatform Vlaanderen.be. Hoewel dat voor ontzorging zorgt, nemen ook de kwetsbaarheden toe.

Die *resource dependencies* kunnen een bron van *reputation dependencies* zijn. De tevredenheid en ervaringen van de gebruiker met de aangeboden publieke dienstverlening ligt deels buiten de directe verantwoordelijkheid van een individuele publieke dienstverlener. Samenwerking in dienstverleningsketens vermindert ook de visibiliteit van de publieke dienstverlening voor individuele instanties of ministers, bv. omdat die niet via de eigen loketten wordt aangeboden.

### Interbestuurlijke dialoog en samenwerking zijn nodig om goed om te gaan met de institutionele complexiteit

Interbestuurlijke dialoog en samenwerking zijn een kritische succesvoorwaarde voor publieke dienstverlening. De SERV belichtte die institutionele complexiteit eerder al en wees op de nood aan een betere samenwerking om gebruikersgerichte en toegankelijke publieke diensten op te zetten (zie o.a. SERV, 2018, 2019, 2023b, 2023c, 2023d).

**Samenwerking is nodig om tegemoet te komen aan gedeelde of gezamenlijke doelstellingen of uitdagingen.** Het gaat dan o.a. over maatschappelijke opgaven en zgn. *wicked issues* als klimaatopwarming, de energietransitie, de digitalisering van de samenleving, immigratie, pandemieën en armoedebestrijding (SERV, 2023d, pp. 12-13).

Publieke dienstverlening op een vlotte manier aanbieden, is een gedeelde doelstelling en komt ook aan bod in engagementen op het vlak bv. *once only* en *no-wrong-door* of rond gebiedsgericht of doelgroepgericht werken. Dat is ook wat burgers en ondernemingen steeds meer verwachten.

De bevoegdheidsverdeling vergt o.a. afspraken over de front office, doorverwijzingen, gegevensuitwisselingen en dossierbeheersystemen zodat dossiers vlot gedeeld kunnen worden. Een voorbeeld is de communicatie richting personen met een handicap. Zijn moeten publieke diensten afnemen bij het VAPH als ze minderjarig zijn, maar moeten zich daarna begeven tot de federale DG HAN. Ook om vereenvoudiging te realiseren is vaak samenwerking nodig.

EU-regelgeving en Europese initiatieven vragen om samenwerking op het vlak van publieke dienstverlening, bv. voor het oprichten van gezamenlijke loketten (in het kader van de SDG-verordening) of rapportage (bv. van de toegankelijkheidsrichtlijn of voor het *Digital Decade-beleidsprogramma*) (cf. *supra*, deel 2.1 Europees beleid).

**Die samenwerking loopt niet altijd vlot.** Maar dat neemt niet weg dat er ook een heel aantal voorbeelden waar samenwerking wel vlot loopt, zoals bv. in het kader van identificatie en authenticatie of de eBox.

Enkele redenen voor de gebrekkige samenwerking zijn:

- *Het ontbreekt soms aan loyauteit.* Dat gaat o.a. over het tijdig uitwisselen van informatie, tijd vrijmaken voor het snel onderhandelen, goedkeuren en uitvoeren van samenwerkingsakkoorden (SWA's) en het prioriteren van vragen van het ene bestuursniveau om aanpassingen in de regelgeving door te voeren die tot administratieve lastenverlaging kunnen zorgen. Een voorbeeld is de verplichte aflevering van een papieren vaccinatiebewijs van een inenting tegen polio. Die moeten ouders volgens federale regelgeving nog op papier aan de gemeente doorgeven, terwijl artsen die nu al registeren in het Vlaamse Vaccinnet (Federaal Parlement, 2023a).
- *Er zijn tegenstrijdige visies op het vlak van de online front office van publieke dienstverlening.* De Vlaamse publieke dienstverlening wordt in toenemende mate horizontaal ingericht met de hoofd e-loketten, terwijl de federale publieke dienstverlening grotendeels thematisch blijft. Het verschil in visie en mogelijks het gebrek aan eigenaarschap en zichtbaarheid verhindert dat het ene bestuursniveau de eigen publieke diensten beschikbaar stelt via de communicatiekanalen van de andere. Dat zet een rem op een toegankelijke en gebruikersgerichte publieke dienstverlening.
- *Beleidsinitiatieven lopen veeleer langs elkaar.* Een voorbeeld op strategisch vlak zijn de digitaliseringsstrategieën SmartNation en de Vlaamse digitaliseringsstrategieën. Ook relanceprojecten rond digitale inclusie zijn niet op elkaar afgestemd.
- *SWA's vergen veel capaciteit.* SWA's zijn de voornaamste samenwerkingsvorm, maar die zijn vaak te omslachtig, nemen veel tijd in beslag om onderhandeld, goedgekeurd en geïmplementeerd te raken en zijn bovendien weinig responsief.
- *De afstemming is versnipperd en traag.* Dit komt o.a. door de veelheid aan samenwerkingsstructuren (zie SERV, 2023c, pp. 121).

**Om de samenwerking te verbeteren, wees de SERV eerder al op het belang van meer adaptieve samenwerkingsvormen en een focus op kernthema's.** Het gaat dan om meer ruimte en aandacht aan 'samenwerken in netwerken' om een samenwerkingsgerichte cultuur te bevorderen. Een evaluatie van de vele bestaande samenwerkingsvormen moet de slagkracht vergroten. Het SERV-rapport 'Werk maken van interoperabiliteit voor een digitale overheid en economie' keek in dat verband eerder al naar o.a. een versterkte rol van het ICEG om de interfederale overlegstructuren rond digitalisering te stroomlijnen (SERV, 2023c, p. 120). Het Zwitsers voorbeeld kan daarbij voor inspiratie zorgen.

Het SERV-rapport 'Samenwerking tussen het Vlaamse en federale niveau en met de andere gemeenschappen en gewesten' wees voor wat publieke dienstverlening betreft op drie mogelijke kernthema's (SERV, 2023d, p. 63):

1. *Gezamenlijke front-office strategieën* (cf. *supra*, deel 3.4 Front office). Die moeten voor afstemming zorgen tussen de Vlaamse horizontale aanpak (Mijn Burgerprofiel, het e-Loket voor Ondernemers, en het Verenigenloket) en de thematische verticale aanpak op federaal niveau (MyMinFin, MySocialSecurity, enz.) voor online publieke dienstverlening. Andere componenten slaan op engagement nemen voor het organiseren van evt. fysieke dienstverleningscentra, het op elkaar afstemmen van initiatieven om digitale inclusie te bevorderen, en gezamenlijke afspraken maken op het vlak van open services om administratieve lasten en rapportageverplichtingen te verminderen.
2. *Afstemming van processen vooraleer ze te digitaliseren, en interoperabiliteit verzekeren* (cf. *supra*, deel 3.2 Ontwerp en ontwikkeling). Een gebruikersgericht aanbod van publieke dienstverlening op basis van o.a. levensgebeurtenissen noodzaakt interbestuurlijke afstemming, omdat bevoegdheden over de levensgebeurtenis vaak over verschillende overheden bevinden. Voorbeelden zijn het krijgen van een kind of het betreden van de arbeidsmarkt. Daarover in het ontwerp en de ontwikkeling afstemmen, samen met de betrokken doelgroepen, zal vereenvoudiging bewerkstelligen. Afspraken over interoperabiliteit maken is belangrijk opdat processen vlot op elkaar aansluiten (SERV, 2023c).
3. *Afspraken over de digitale overheidsinfrastructuur* (cf. *supra*, deel 3.3 Back office). Die kunnen namelijk de afhankelijkheden tussen de bestuursniveaus beter opvangen, zoals die op het vlak van de uitwisseling van administratieve data of dossiers. Het gaat dan o.a. over afstemming over data in functioneel opgedeelde (authentieke) gegevensbronnen, persoonlijke datakluisen, datastandaarden, AI, (informatie)veiligheid, de governance van de bescherming van de verwerking van persoonsgegevens.

Een meer strategisch personeelsbeleid kan helpen om de krapte op de arbeidsmarkt en de demografische ontwikkelingen op te vangen en zo kwalitatieve publieke dienstverlening helpen verzekeren

De publieke dienstverlening staat onder druk door een weinig strategisch personeelsbeleid, de krapte op de arbeidsmarkt en de demografische ontwikkelingen.

**Het personeelsbeleid is nog te weinig strategisch.** Dat blijkt uit het verslag van het Rekenhof over de besparingen van de Vlaamse Regering op personeel en loonkredieten van de Diensten van de Vlaamse overheid (DVO) (Rekenhof, 2024).

Zo werden de besparingsdoelstellingen niet opgesteld in functie van de personeelsbehoeften of verwachte dienstverlening (prestaties). Ze waren ook niet het resultaat van analyses zoals personeelsbehoefteplannen of kerntakenanalyses. Het verslag geeft aan dat in grote mate een kaasschaaf werd gehanteerd om de personeelsreductiedoelstellingen per entiteit te bepalen, met enkele correcties om besparingen op continudiensten te voorkomen (bv. opvoeders van het Agentschap Opgroeien). Zulke lineaire personeelsreducties lopen het risico dat ze een significante impact hebben op de kwaliteit van de publieke dienstverlening en de werkdruk (Vandergraesen et al., 2018).

Het verslag geeft aan dat de personeelsbesparingen geleid hebben tot uitbesteding, zowel voor eenmalige als recurrente taken en in alle fasen van de beleidscyclus, maar dat er geen kader of

strategie is om met de inzet van derden om te gaan. Daardoor loopt de personeelsbesparing het risico dat er o.a. interne knowhow over kernprocessen verloren gaat en dat de uitbesteding weinig kosteneffectief is.

Flankerende efficiëntiemaatregelen zoals administratieve lastenverlaging, digitalisering of een groter gebruik van de gemeenschappelijke dienstverlening in verband met managementondersteunende functies werden niet opgevolgd. De Vlaamse Regering stuurde er ook niet actief op in het beleid rond administratieve vereenvoudiging of digitalisering. Het verslag geeft aan dat voor twee derde van de betrokken entiteiten er geen impact is van administratieve lastenverlaging op de benodigde personeelscapaciteit. Digitaliseringsprojecten (gefinancierd met centrale middelen of eigen middelen) beogen vooral een betere dienstverlening, in mindere mate een verminderde werkdruk en kostenbesparing en nog minder een besparing op personeel of lonen (zie kerncijfer) (Rekenhof, 2024, pp. 50-51). Een vijfde van de entiteiten geeft zelfs aan dat de personeelsbehoeften door digitalisering toenemen.

**Kerncijfer** Eén op de vijf entiteiten gebruikt digitaliseringsprojecten om te kunnen besparen op het eigen personeel. Bij de met eigen middelen gefinancierde projecten is dat 40%.

Bron: Rekenhof (2024, pp. 50-51).

Door een gebrek aan opvolging van de dienstverlening kon het Rekenhof geen link leggen tussen de personeelsbesparingen en de impact op de dienstverlening. De rapportage van de entiteiten gaf aan dat die slechts in beperkte mate heeft geleid tot een verslechtering van de te leveren prestaties, de kwaliteitscontrole op prestaties of de marketing van nieuwe prestaties. Wel zou er een impact zijn door het niet uitvoeren van nieuwe projecten of het schuiven van personeel van eerder afgesproken doelstellingen naar maatschappelijke of nieuwe politieke prioriteiten.

**Evoluties op de arbeidsmarkt en de demografie versterken het belang van een strategisch personeelsbeleid** (zie ook Europese Commissie, 2017a, p. 112). Door de arbeidsmarktkrapte kan de uitvoering van publieke taken in het gedrang komen zoals bv. in de zorg, onderwijs, kinderopvang, veiligheid en vele andere (zie kerncijfer).

**Kerncijfer** In 2022 waren er 14.380 openstaande vacatures bij alle lokale besturen op een totaal van 193.549 medewerkers (150.755 VTE's) (steden en gemeenten, OCMW's, intergemeentelijke samenwerkingsverbanden, autonome gemeentebedrijven, welzijnsverenigingen, politie- en hulpverleningszones, gemeentelijk onderwijs). De vijf meest gezochte profielen waren die van maatschappelijk werker (983), administratief medewerker (797), schoonmaker (553), beleidsuitvoerend medewerker (737) en begeleider kinderopvang (788). Gedeeltelijke data van de Vlaamse overheid (nl. voor een deel van de Diensten van de Vlaamse overheid, DVO) geven aan dat er in 2023 2.934 vacatures werden opengesteld.

Bron: VVSG (2023), AgO (2024). Zie Bijlage A: Overheidspersoneel.

Heel wat profielen – en zeker niet enkel die van informatici – zijn steeds moeilijker in te vullen op alle bestuursniveaus (zie ook De Rynck & Janssen, 2023). Dat leidt tot een toenemende werkdruk en meer risico op uitval, oplopende wachttijden en diensten van mindere kwaliteit. Of meer noodgedwongen uitbesteding van publieke taken en diensten. Bovendien zal er door de vergrijzing ook bij de overheid een sterke uitstroom van medewerkers zijn.

Met de toename van de digitalisering stijgt de vraag naar diverse profielen. Gezien de krapte op de arbeidsmarkt is die vraag soms moeilijk in te vullen, wat de uitvoering van digitaliseringsprojecten vertraagt. Dat doet de vraag naar externe dienstverlening stijgen, waardoor het risico op *vendor lock-in* kan ontstaan (zie OESO, 2022b). De Vlaamse overheid zet wel sterk in op een beleid dat strategische capaciteit binnen de overheid vrijwaart en qua operationele capaciteit voor een mix van eigen capaciteit en uitbesteding kiest. Er is daarnaast een toenemende vraag naar profielen in verband met *compliance* (AVG, architectuur) en *security*.

De krappe arbeidsmarkt is voor de publieke dienstverlening dus op drie manieren problematisch (SER, 2023). Met name:

1. Voor de werknemers die te maken hebben met toenemende werkdruk. De werkdruk verhoogt doordat er minder personeel is en het werk tegelijk soms toeneemt als gevolg van een stijgende vraag naar sommige diensten (bv. toenemende zorgbehoeften door vergrijzing).
2. Voor burgers en ondernemingen die de gevolgen voelen in de vorm van oplopende wachttijden, uitval van dienstverlening of diensten van mindere kwaliteit. Bij de lokale besturen uit dat zich bv. in een minder toegankelijke eerstelijnsdienstverlening met beperkte openingsuren (De Rynck & Janssen, 2023).
3. Voor de economie en samenleving als geheel onder de vorm van minder welvaart, toenemende sociale ongelijkheid en vertraging in de aanpak van grote maatschappelijke opgaven zoals de energietransitie.

**Oplossingen gaan moeten komen van arbeidsmarktmaatregelen** die voor bijkomende instroom kunnen zorgen uit nog onbenut potentieel en van arbeidsorganisatorische maatregelen die die uitval en uitstroom vermijden.

**Maar er gaat ook moeten gekeken worden naar het werk zelf.** De arbeidsmarktkrapte maakt de urgentie om de complexiteit in regels, procedures en praktijken te verminderen nog groter. Het gaat dan over het werk slimmer en innovatiever organiseren rond de schaarse menskracht en het soms in vraag (kunnen, durven) stellen van die procedures, praktijken en regels voor zowel de taken die moeten gebeuren als voor het personeel en de kwalificaties die daarvoor nodig zijn. Dat veronderstelt ook een sterkere sturing van nieuw en bestaand beleid en regelgeving op uitvoerbaarheid en arbeidsmarkteffecten (SER, 2023).



# Bijlagen

## Bijlage A: Data en indicatoren

**Deze bijlage A bevat data en indicatoren over de publieke dienstverlening in België en Vlaanderen.**<sup>28 29</sup> Verschillende internationale en Europese indicatoren zijn op nationale schaal. Waar mogelijk zijn Vlaamse cijfers toegevoegd.

De data en indicatoren hieronder zijn verdeeld over acht thema's:

- Digitale Decenniumdoelen en DESI
- Toegang, vaardigheden en gebruik
- Overheidscontacten en contactvoorkeuren
- Aanbod en gebruik van online publieke diensten
- Tevredenheid over de publieke dienstverlening
- Vertrouwen in de overheid
- Overheidskwaliteit en de kwaliteit van de publieke dienstverlening
- Overheidspersoneel

**Die data en indicatoren moeten steeds kritisch bekeken worden.**

- De indicatoren geven inzicht in de staat van de publieke dienstverlening in Vlaanderen. Tegelijkertijd blijft dat inzicht beperkt. Het is bv. onduidelijk wat de motivaties zijn van burgers of ondernemingen als ze aangeven 'tevreden' of 'niet tevreden' te zijn over publieke dienstverlening of waarom men wel of niet vertrouwen heeft in de overheid.
- Zeker Europese en internationale indicatoren kunnen soms eerder vertrekken van beschikbare data en indicatoren voor alle landen in de scope, eerder dan de meest gepaste combinatie van indicatoren voor een specifiek meetobject. Dat kan o.a. leiden tot een overschatting van de dekkingsgraad (Van der Knaap et al., 2020, p. 157).
- Een risico in dat verband is dat het beleid zich zal richten op een hogere plaats in een Europese of internationale ranking. Men reduceert in dat geval het meetobject tot de indicator, waardoor andere variabelen minder aandacht krijgen.
- Veel data hebben bovendien enkel betrekking op Belgisch of federaal niveau en worden verzameld aan de hand van zelfrapportage.
- Een andere beperking is dat niet alle data voor dezelfde jaren beschikbaar zijn. Dat bemoeilijkt vergelijkingen.

---

<sup>28</sup> Zie ook EIPA & BZK (2023) voor een brede internationale benchmark van 35 landen over de performantie van de publieke sector die werd uitgevoerd in het kader van de Staat van de Uitvoering.

Zie ook Steunpunt Bestuurlijke Vernieuwing (2019).

<sup>29</sup> De getallen zijn steeds naar volledige getallen afgerond, tenzij anders aangegeven.

## Digitale Decenniumdoelen en DESI

**Het Digital Decade-beleidsprogramma (het digitale decennium van Europa / *Digital Decade policy programme*) de algemene beleidsdoelen richting 2030 binnen de context van een zgn. digitaal decennium 2030** (Europees Parlement en Raad van Ministers, 2022). De focus ligt o.a. op het bevorderen van “een mensgerichte, op grondrechten gebaseerde, inclusieve, transparante en open digitale omgeving” (art. 3, 1.) en het verkleinen van de digitale kloof.

De beleidsdoelstellingen zijn uitgewerkt in een zgn. digitaal kompas met 4 assen, die *Key Performance Indicators* (KPI's) bevatten op het vlak van vaardigheden, overheid, infrastructuur en ondernemingen. Onderstaande tabel omschrijft de assen en hun KPI's op het niveau van de EU (zie ook Europese Commissie, 2023) (A.1.1).

De lidstaten moeten bovendien een nationaal stappenplan indienen met beleidsplannen, acties, prognosetrajecten en tijdschema's om de doelstellingen van het *Digital Decade-beleidsprogramma* te halen (Zie Staatssecretaris voor Digitalisering, Administratieve Vereenvoudiging, Privacy en Regie der Gebouwen, 2023).

### A.1.1 Assen van het Digital Decade-beleidsprogramma

Assen van het Digital Decade-beleidsprogramma	KPI's (tegen 2030, tenzij anders vermeld)	Voortgang	
<b>Vaardigheden</b>	Ten minste 80% van de 16-74-jarigen die over digitale basisvaardigheden beschikken.	BE: 54%	2021
	Ten minste 20 mln. werkzame ICT-specialisten (in de EU).	BE: 272.100 EU: 8.922.900	2021
<b>Overheid</b>	100% voor de burger toegankelijke overheidsdiensten.	BE: 74% EU: 71%	2021
	100% van de burgers heeft toegang tot zijn elektronisch medisch dossier.	BE: 85% EU: 72%	2022
	100% van de burgers beschikt over een eID dat in de hele EU wordt erkend.	BE: 100% EU: N.B.	2023
<b>Infrastructuur</b>	De dekking van eindgebruikers en de dekking van alle bevolkte gebieden door draadloze hogesnelheidsnetwerken van de volgende generatie met prestaties die minstens aan 5G gelijkwaardig zijn.		
	Fixed Very High Capacity Network (VHCN)	BE: 78% EU: 73%	2022
	Fibre to the Premises (FTTP)	BE: 17% EU: 56%	2022
	5G (hier: cijfers voor 5G-spectrum)	BE: 66% EU: 68%	2023
	Ten minste 20% van de wereldwijde productie van geavanceerde halfgeleiders.	BE: N.B. EU: N.B.	

<b>Ondernemingen</b>	Ten minste 100.000 zgn. <i>edge nodes</i> . <sup>30</sup>	BE: N.B. EU: N.B.	
	Uiterlijk in 2025 beschikken over een eerste computer met kwantumacceleratie.	BE: N.B. EU: N.B.	
	Ten minste 75% van de ondernemingen die gebruik maken van ofwel diensten voor:		
	Cloudcomputing	BE: 53% EU: 41%	2021
	Big data	BE: 23% EU: 14%	2020
	AI	BE: 10% EU: 8%	2021
	Ten minste 90% van kmo's (kleine en middelgrote ondernemingen) die het basisniveau van digitale intensiteit halen.	BE: 77% EU: 69%	2022
Een verdubbeling van het aantal zgn. <i>unicorns</i> (eenhoorns), o.a. door een bevorderde groei van innovatieve scale-ups. <sup>31</sup>	BE: 7	2023	

Bron: Europees Parlement en Raad van Ministers (2022), FOD Economie (2024d).

De **Digital Economy and Society Index** (DESI) een belangrijk instrument waarmee de Europese Commissie de digitalisering van de overheid en de maatschappij in de lidstaten meet sinds 2014.

De Vlaamse Regering ambieert voor Vlaanderen een top vijf-positie en heeft hiervoor een eigen rapportage opgezet (zie Capgemini, 2022, 2024; Minister-president van de Vlaamse Regering en Vlaams minister van Buitenlandse Zaken, Cultuur, Digitalisering en Facilitair Management, 2023e; Vlaamse Regering, 2024c). De federale overheid heeft geen uitgesproken doelstelling, maar onderneemt wel acties met het oog op een positieve impact op de DESI-score voor België (Staatssecretaris voor Digitalisering, Administratieve Vereenvoudiging, Privacy en Regie der Gebouwen, 2023).

De DESI bestond tussen 2014 en 2022 uit 4 dimensies: connectiviteit, digitale publieke diensten, menselijk kapitaal en integratie van publieke diensten (A.1.2).

<sup>30</sup> "Capaciteit voor gedistribueerde gegevensverwerking die met het netwerk is verbonden en zich bevindt in de buurt van of in het fysieke eindpunt waar de gegevens worden aangemaakt, en die gedistribueerde reken- en opslagcapaciteit biedt voor gegevensverwerking met lage latentie" (art. 2, 6., Europees Parlement en Raad van Ministers, 2022).

<sup>31</sup> "Een na 31 december 1990 opgerichte onderneming die een beursintroductie of een handelsverkoop van meer dan 1 miljard USD heeft gekend, of een onderneming die op minstens 1 miljard USD is gewaardeerd in haar laatste particuliere financieringsronde, ook wanneer de waardering niet is bevestigd door een secundaire transactie" (art. 2, 11., Europees Parlement en Raad van Ministers, 2022).

### A.1.2 Dimensies en indicatoren van de DESI (2014-2022)

Dimensie	Indicatoren
<b>Connectivity</b> Connectiviteit	Overall fixed broadband take-up; At least 100 Mbps fixed broadband take-up; At least 1 Gbps take-up; Fast broadband (NGA) coverage; VHCN coverage; FTTP coverage; 5G spectrum; 5G coverage; Mobile broadband take-up; Broadband price index.
<b>Digital public services</b> Digitale publieke diensten	e-Government users; Pre-filled forms; Digital public services for citizens; Digital public services for businesses; Open data.
<b>Human capital</b> Menselijk kapitaal	At least basic digital skills; Above basic digital skills; At least basic digital content creation skills; ICT specialists; Female ICT specialists; Enterprises providing ICT training; CT graduates.
<b>Integration of digital technology</b> Integratie van digitale technologieën	Small and medium-sized enterprises (SMEs) with at least a basic level of digital intensity; Electronic information sharing; Social media; Big data; Cloud; AI; ICT for environmental sustainability; e-Invoices; SMEs selling online; e-Commerce turnover; Selling online cross-border.

Bron: Europese Commissie (2023a).

**België neemt in de DESI voor 2022 (DESI2022) een 16<sup>de</sup> plaats in** (van 27 lidstaten) (A.1.3).

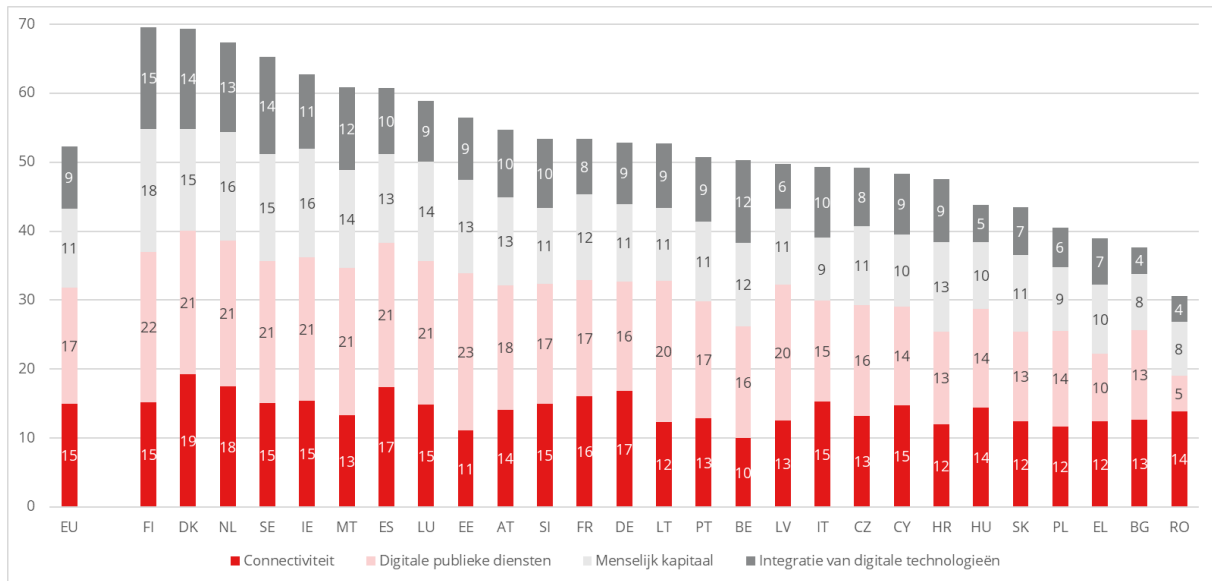
Voorals de lage score op de dimensie digitale connectiviteit zorgt ervoor dat België een positie onder het Europees gemiddelde inneemt (cf. *infra*, Toegang, vaardigheden en gebruik). Dit komt door de beperkte uitrol van 5G.

Wat de integratie van digitale technologieën betreft, doet België het beter. Daar bekleedt het de 6<sup>de</sup> positie. Dit komt o.a. door het grote gebruik van clouddiensten door ondernemingen en het aantal kmo's dat online producten en diensten aanbiedt (Europese Commissie, 2022c).

Op het vlak van menselijk kapitaal heeft België plaats 13, wat net boven het EU-gemiddelde is. Voorals wat het aanbieden van ICT-trainingen door ondernemingen betreft doet ons land het beter (33% tegenover 20% EU-gemiddelde). Er zijn ook meer ICT-specialisten dan het EU-gemiddelde (5,6% tegenover 4,5%), maar België heeft wel minder ICT-afgestudeerden (2,2% tegenover 3,9%).

Voorals wat digitale publieke diensten betreft, staat België op de 16<sup>de</sup> plaats. Er zijn meer dan gemiddeld gebruikers van digitale publieke diensten (74% van de internetgebruikers tegenover 65% EU-gemiddelde), maar vooral de terbeschikkingstelling van open data ligt lager (score van 55 op 100 vs. 81). Het aanbod van vooraf ingevulde formulieren behaalt een score van 73 op 100 (tegenover 64 gemiddeld). Het aantal digitale publieke diensten voor burgers heeft een score van 72 (tegenover 75) en die voor ondernemingen 81 (tegenover 82) (cf. *infra*, Aanbod en gebruik van publieke diensten).

### A.1.3 Scores voor België en de EU-landen voor DESI2022

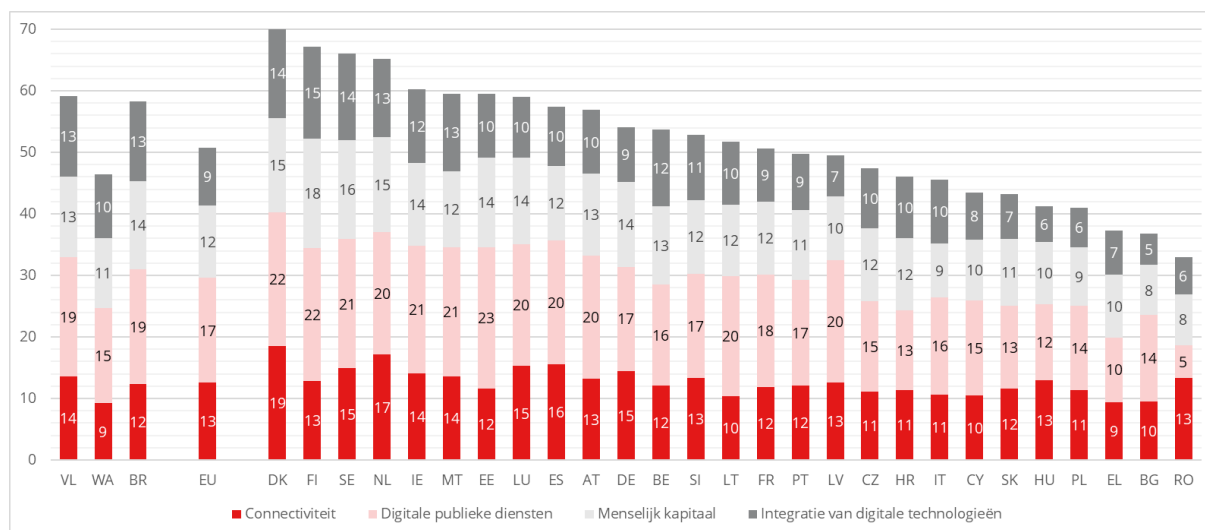


Bron: DESI (Europese Commissie, 2022e).

Op niveau van het Interfederaal Instituut voor de Statistiek (IIS) hebben de verschillende statistische autoriteiten afgesproken om een Regionale DESI te ontwikkelen (Statistiek Vlaanderen, 2023). Kanttekeningen daarbij zijn ten eerste dat gewesten vergeleken worden met landen en ten tweede dat de regionale scores cijfers voor België bevatten in het geval dat er geen regionale scores voorhanden waren (zie ook IIS, 2023).

Data voor 2021 tonen dat het Vlaamse Gewest een achtste plaats innam, terwijl België (zonder Vlaanderen mee te rekenen) de 12<sup>de</sup> positie bekleedde in 2021 (A.1.4). Het Vlaamse Gewest doet het vooral beter (dan België) op het vlak van digitale publieke diensten (77,3% vs. 65,8%). Het gaat dan over de scores voor het aantal vooraf ingevulde formulieren (76 vs. 70), digitale publieke diensten voor burgers (76 vs. 70), digitale publieke diensten voor ondernemingen (95 vs. 85) en de beschikbaarheid van open data (77% vs. 62%).

### A.1.4 Scores voor de Belgische gewesten, België en de EU-landen voor DESI2021



Bron: Regionale DESI (Europese Commissie, 2021c; Statistiek Vlaanderen, 2023).

DESI is sinds 2023 herzien en wordt gebruikt als monitoringsinstrument in het kader van het Digital Decade-beleidsprogramma (het digitale decennium van Europa, of het *Digital Decade policy programme*). DESI bestaat vanaf 2023 uit de volgende vier dimensies/assen van het digitaal kompas: digitale vaardigheden, digitale infrastructuur, digitale transformatie van ondernemingen en de digitalisering van publieke diensten (A.1.5). De vier dimensies bestaan op hun beurt uit 34 indicatoren (resp. 9, 7, 10 en 8) (zie kader). Die indicatoren sluiten aan bij de KPI's in het Digital Decade-beleidsprogramma (cf. *supra*, deel 2.1 Europees beleid). De bronnen voor de indicatoren bestaan uit een mix van surveydata (Eurostat), zelfrapportage van de lidstaten en onderzoeksdata besteld door de Europese Commissie (zie Europese Commissie, 2023b).

In dit de volgende delen komen waar relevant de specifieke scores voor de vier dimensies van de DESI index aan bod.

### A.1.5 Dimensies en indicatoren van DESI2023

Dimensie	Subdimensie	Indicatoren
<b>Digital skills</b> Digitale vaardigheden	Internet user skills	Internet use; At least basic digital skills; Above basic digital skills; At least basic digital content creation skills; Enterprise providing ICT training; Females having at least digital basic skills
	Advanced skills and development	ICT specialists; ICT graduates; Female ICT specialists
<b>Digital infrastructure</b> Digitale infrastructuur	Fixed broadband	At least 100 Mbps broadband take-up; At least 1 Gbps broadband take-up; VHCN coverage; FTTP coverage
	Mobile broadband	Mobile broadband take-up; Overall 5G-coverage; 5G spectrum
	Digital intensity	SME's with at least basic level of digital intensity

<b>Digital transformation of businesses</b>	Digital technologies for businesses	Electronic information sharing; Social media; Big data; Cloud; AI; e-Invoices
Digitale transformatie van ondernemingen	e-Commerce	SME's selling online; e-Commerce turnover; Selling online cross-border
<b>Digitalization of public services</b>	e-Government	e-Government Users; Digital public services for citizens; Digital public services for businesses; Pre-filled forms; Transparency of service delivery, design and personal data; User support; Mobile friendliness
Digitalisering van publieke diensten	e-Health	Access to e-health records

Bron: DESI (Europese Commissie, 2023a).

## Toegang, vaardigheden en gebruik

**Een bredere blik op de digitale infrastructuur en digitale vaardigheden van burgers en ondernemingen is nodig** opdat de overheden (digitale) publieke dienstverlening – in lijn met een *omni-channel* aanpak – ook effectief aan gebruikers kunnen leveren en flankerende maatregelen kunnen voorzien in verband met de uitbouw van de digitale infrastructuur, het voorzien van opleiding en begeleiding. In navolging van het CRB-rapport (Centrale Raad voor het Bedrijfsleven) ‘Naar een e-inclusief beleid in België’ wordt hieronder een onderscheid gemaakt tussen (CRB, 2020):

- *De toegangskloof.* Deze kloof slaat op de toegang tot apparaten die toegang geven tot internet en essentiële diensten, waaronder digitale publieke diensten (e.g., internetverbinding, computer, smartphone).
- *De digitale vaardighedenkloof.* Ongelijkheden op het vlak van vaardigheden om de apparaten en essentiële diensten, waaronder digitale publieke diensten, te kunnen gebruiken.
- *De gebruikskloof.* Ongelijkheden op het vlak van de gebruiksfrequentie van internet en essentiële diensten.<sup>32</sup> Dit deel focust op van de gebruiksfrequentie van internet, het volgende deel bevat data over de gebruikskloof voor online publieke diensten (cf. *infra*, Overheidscontacten en contactvoorkeuren, grafieken A.3.7 en A.3.8).

**Vooraleer daarop in te gaan geeft dit deel nog enkele relevante data mee in verband met de digitalisering van ondernemingen.** Hun digitalisering is belangrijk, want de Vlaamse overheid hanteert steeds meer een *digital only* beleid (cf. *supra*, bijlage Gebruikers- en inclusiecriteria van de Vlaamse digitale dienstverleningsstrategie, Gebruikers- en inclusiecriterium #1).

De DESI2023 bevat een dimensie Digitale transformatie van ondernemingen. Het gaat dan om ondernemingen met meer dan 10 werknemers of kmo's en steeds excl. de financiële sector.<sup>33</sup> De dimensie Digitale transformatie van ondernemingen bestaat uit drie subdimensies: *digital intensity*, *digital technologies for business* en e-Commerce. De eerste heeft één indicator, met name

<sup>32</sup> Zie CRB (2020), imec (2024a), Koning Boudewijnstichting (2022) en Statbel (2024) voor cijfers over het gebruik van essentiële diensten zoals online bankieren en online aankopen.

<sup>33</sup> Zie ook FOD Economie (2024c) voor verdere cijfers over de digitalisering van kmo's.

*SME's with at least basic level of digital intensity*. De tweede heeft zes indicatoren: *electronic information sharing*, social media, Big data, Cloud, AI en *e-Invoices*. De derde drie: *SME's selling online*, *e-Commerce turnover* en *selling online cross-border*. Afhankelijk van de indicator bekleedt België een 1<sup>ste</sup> en 11<sup>de</sup> plaats (Europese Commissie, 2023a).

- *SME's with at least basic level of digital intensity* is een samengestelde score van 12 variabelen zoals: meer dan 50% van de werknemers gebruikt computers met toegang tot het internet, de kmo gebruikt sociale media, er wordt van *data analytics* gebruik gemaakt, er is een CRM-systeem (Customer relationship management) (score voor België: 77; EU-gemiddelde: 69; rang: 8).

De regionale DESI – met een andere samenstelling van de 12 variabelen dan in DESI2023 – toont voor data uit 2020 een maximumverschil van 14 procentpunten tussen de gewesten (Vlaamse Gewest: 79%; Brusselse Hoofdstedelijke Gewest: 75%; Waalse Gewest: 65%; België 75%) (Statistiek Vlaanderen, 2023).

- *Electronic information sharing* capteert de mate dat ondernemingen die een ERP-systeem gebruiken (Enterprise Resource Planning) (score voor België: 57; EU-gemiddelde: 38; rang: 1).
- *Social media* meet het gebruik van twee of meer sociale media zoals sociale netwerken of zgn. *wiki-based knowledge sharing tools* (score voor België: 45; EU-gemiddelde: 29; rang: 4).
- *Big data* meet het aantal ondernemingen dat big data analyses gebruikt (score voor België: 23; EU-gemiddelde: 14; rang: 4).
- *Cloud* capteert de mate dat ondernemingen minstens één cloud computing dienst hebben aangekocht, zoals database hosting, accounting software of CRM software (score voor België: 47, EU-gemiddelde: 34; rang: 9).

Cijfers van de OESO Going Digital Toolkit geven België een score van 53, met 49 voor kleine ondernemingen, 67 voor middelgrote ondernemingen en 90 voor grote ondernemingen (OESO, 2024a). Daarmee behaalt België een 14<sup>de</sup> plaats onder de OESO-landen.

- *AI* bevat het gebruik van minimum één AI-technologie door ondernemingen (score voor België: 10; EU-gemiddelde: 8; rang: 8).

Cijfers van de FOD Economie geven verder inzicht in de gebruikte AI-technieken (FOD Economie, 2024e).

- *e-Invoices* meet het aantal ondernemingen die digitale facturen verzenden (score voor België: 25; EU-gemiddelde: 32; rang: 11).

Data voor de regionale DESI geven aan dat er althans voor 2020 een duidelijk regionaal verschil was tussen de gewesten (Vlaamse Gewest: 30%; Brusselse Hoofdstedelijke Gewest: 21%; Waalse Gewest: 13%; België 25%) (Statistiek Vlaanderen, 2023).

- *SME's selling online* geeft het aantal ondernemingen weer dat ten minste 1% van de omzet haalt via online verkoop (score voor België: 27; EU-gemiddelde: 17; rang: 8).



De OESO Going Digital Toolkit geeft België een score van 29 voor cijfers van 2021, wat de 15<sup>de</sup> score is bij de OESO-landen. Voor kleine ondernemingen gaat het om 26, voor middelgrote ondernemingen om 41 en bij grote ondernemingen om 57. Cijfers van de OESO Going Digital Toolkit kijken ook meer algemeen naar de zgn. *web presence*. 87% van de Belgische ondernemingen waren in 2020 actief op het internet, met 25% die orders online ontvangen (OESO, 2024a). Daarmee behaalt België een achtste plaats onder de OESO-landen.

- *e-Commerce turnover* is een indicator van de gemiddelde omzet van kmo's via e-Commerce activiteiten (score voor België: 17; EU-gemiddelde: 11; rang: 4).
- *Selling online cross-border* meet het aantal kmo's met elektronische verkopen naar andere EU-lidstaten (score voor België: 16; EU-gemiddelde: 9; rang: 2).

### Toegangskloof

**Afhankelijk van de indicator neemt België in EU-verband tussen de 8<sup>ste</sup> en 25<sup>ste</sup> plaats op het vlak van digitale infrastructuur** (Europese Commissie, 2023a). De DESI2023 bevat een dimensie Infrastructuur. Die bestaat uit twee subdimensies: *fixed broadband en mobile broadband*. De eerste omvat vier indicatoren: *at least 100 Mbps broadband take-up, at least 1 Gbps broadband take-up, fixed VHCN coverage, FTTP coverage*. De tweede bestaat uit drie indicatoren: *mobile broadband take-up, overall 5G-coverage, 5G spectrum*.

Vooraf op het vlak van de adoptie van connectiviteitssnelheden van 1Gbps, uitrol van glasvezel en de adoptie van 5G scoort België laag. De vertraging in de toekenning van 5G-licenties heeft geleid tot een lage score op het vlak van 5G coverage en 5G spectrum. Die achterstand zou België wel aan het inhalen zijn, met een vooropgestelde gemiddelde streefwaarde van 99,5% in 2024 in de Belgische rapportering voor de digitale decenniumdoelen van de EU (FOD Economie, 2024d).

- *At least 100 Mbps fixed broadband take-up* meet het percentage van huishoudens met een abonnement op vaste breedband van ten minste 100 Mbps (score voor België: 67; EU-gemiddelde: 55; rang: 8).

Cijfers van de OESO Going Digital Toolkit geven aan dat 94% van de Belgische huishoudens toegang tot vaste breedband hebben (14<sup>de</sup> plaats, OESO-gemiddelde is 92%). Als het gaat over het aantal abonnementen voor vaste breedband per 100 personen heeft België een score van 43 in 2022, wat een 9<sup>de</sup> plaats is in OESO-verband (OESO, 2024a).

- *At least 1 Gbps broadband take-up* gaat over het percentage van huishoudens met een abonnement op vaste breedband van ten minste 1 Gbps (score voor België: 3; EU-gemiddelde: 14; rang: 16).
- *VHCN coverage* slaat op het percentage huishoudens met een vaste VHCN (score voor België: 78; EU-gemiddelde: 73; rang: 14).

Data voor de regionale DESI geven aan dat er althans voor 2020 een duidelijk regionaal verschil was tussen de gewesten (Vlaamse Gewest: 100%, Brusselse Hoofdstedelijke Gewest: 76%, Waalse Gewest: 7% en België 68%) (Statistiek Vlaanderen, 2023).

- *FTTP coverage* meet het percentage van huishoudens met een FTTP-verbinding (score voor België: 25; EU-gemiddelde: 32; rang: 11).
- *Mobile broadband take-up* kijkt naar het aantal mobiele data abonnementen per 100 personen (score voor België: 90; EU-gemiddelde: 87; rang: 10).

In de OESO Going Digital Toolkit krijgt België een score van 95 abonnementen per 100 inwoners, wat een 35<sup>ste</sup> plaats is op 44 landen en een OESO-gemiddelde van 128.

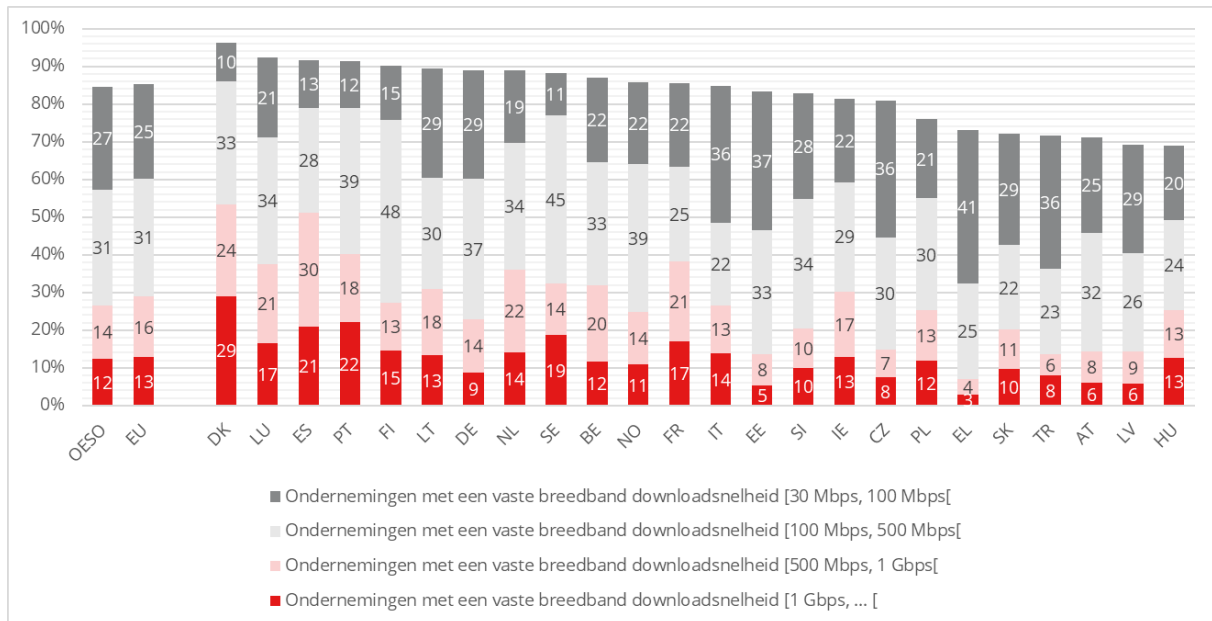
- *5G coverage* meet het percentage van bevolkte gebieden met een dekking door minstens één 5G mobiel netwerk (score voor België: 30; EU-gemiddelde: 81; rang: 25).
- *5G spectrum* capteert de hoeveelheid van het spectrum toegewezen en klaar voor 5G-gebruik binnen de zogenaamde 5G-pionierbanden (score voor België: 66; EU-gemiddelde: 68; rang: 14).

De OESO Going Digital Toolkit kijkt ook nog naar het aantal Machine-to-machine (M2M) communications als een indicator voor Internet of Things (IoT) in 2022. België bekleedt in OESO-verband de 10de plaats met 53,8 simkaarten per 100 personen (OESO-gemiddelde 36,1) (OESO, 2024a).

Gaat het over de toegang tot vaste breedband voor ondernemingen, dan neemt België een 10<sup>de</sup> plaats in voor wat de toegang tot downloadsnelheden van minstens 30 Mbps betreft, maar net op het OESO-gemiddeld voor het aandeel van ondernemingen met toegang tot downloadsnelheden van minstens 1 Gbps (12%) (A.2.1).

79% van de ondernemingen stelde in 2020 draagbare toestellen ter beschikking aan werknemers voor beroepsdoeleinden (laptops, tablets of smartphones). Dat is 9% hoger dan het EU-gemiddelde (FOD Economie, 2024e). In 100% van de ondernemingen hadden werknemers toegang tot het internet (FOD Economie, 2024e).

## A.2.1 Toegang tot vaste breedband voor ondernemingen



Bron: OESO Going Digital Toolkit (OESO, 2024a).

**De toegang tot digitale apparatuur neemt toe** (excl. 2023 voor internet, cf. *infra*). Er is wel een verandering in de soort van toestellen (ofwel digitale dragers): het aandeel van de desktop en het aandeel van de vaste telefoon nemen af. Uit de imec.digimeter blijkt dat er zowel een leeftijds-kloof (bv.  $\pm 12$  procentpunten tussen 75-plussers en jongeren bij internet) en een inkomenskloof bestaat (17 procentpunten tussen lage en inkomens voor het bezit van een laptop) (A.2.2, A.2.3, A.2.4). Dezelfde kloven blijkt ook uit de SV-bevraging (Vlaamse overheid, 2024ab) (A.2.5 en A.2.7).

Het aandeel van de Belgische huishoudens met een internetverbinding bedroeg in 2023 94%, zoals blijkt uit de ICT-enquête huishoudens en individuen van Statbel (Statbel, 2024). De belangrijkste redenen om geen internetaansluiting te hebben zijn: het ontbreken van de vaardigheden (36%), geen interesse of nood (27%), ergens anders toegang (21%). Er is een kleine kloof tussen huishoudens met en zonder kinderen. Voor huishoudens met gezinnen bedraagt het aantal met een internetverbinding 99%, voor de huishoudens zonder 93%. Op basis van de imec.digimeter had 97% van de Vlamingen internet in 2023.

De Gemeente- en stadsmonitor toont aan dat er wat internetaansluitingen in de woning betreft geen noemenswaardig verschil is tussen centrumsteden en landbouwgemeenten (beide 97% voor 2023) (Vlaamse overheid, 2024j).

De SV-bevraging geeft weer dat er geen kloof is tussen mannen en vrouwen (Vlaamse overheid, 2024ab) (A.2.6). Wat het bezit van een laptop of desktop betreft scoren mannen met 90% drie procentpunten hoger dan vrouwen. Het bezit van een tablet is gelijk. Eén procentpunt meer vrouwen bezitten een smartphone (88%), terwijl 28% van de mannen een GSM hebben, wat twee procentpunten meer is dan vrouwen.

Uit dezelfde SV-bevraging komt ook een kloof op het vlak van scholingsgraad naar boven, zeker op vlak van het bezit van laptop of desktops en smartphones (A.2.8). Tussen laag- en

hoogopgeleiden is er een kloof van 30 procentpunten wat de eerste betreft (66% voor laaggeschoolden en 96% voor hogeschoolden) en 24 procentpunten wat de tweede aangaat (71% voor laaggeschoolden en 95% voor hogeschoolden).

### A.2.2 Bezit van toestellen en diensten

<b>Bezit van toestellen en diensten</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
<b>Internet</b>	92%	91%	91%	94%	96%	98%	99%	99%	99%	97%
<b>Mobiel internet</b>							88%	90%	90%	90%
<b>Laptop</b>	79%	79%	81%	81%	80%	81%	82%	84%	85%	81%
<b>Desktop</b>	54%	51%	44%	42%	39%	40%	44%	43%	42%	40%
<b>Smartphone</b>	57%	69%	74%	78%	81%	90%	93%	93%	95%	93%
<b>Vaste telefoon</b>	68%	70%	67%	65%	60%	59%	57%	50%	49%	43%
<b>Tablet</b>	56%	58%	59%	60%	57%	64%	63%	59%	63%	59%
<b>GSM*</b>	53%	47%	36%	31%	26%	23%	23%	14%	14%	14%

Bron: imec.digimeter (Imec, 2024a). \*: Pre-2021 was dit dagelijks gebruik in plaats van bezit.

### A.2.3 Bezit van toestellen en diensten (naar leeftijd)

<b>Bezit van toestellen en diensten</b>	<b>18-24</b>	<b>25-34</b>	<b>35-44</b>	<b>45-54</b>	<b>55-64</b>	<b>65-74</b>	<b>75+</b>	<b>Totaal</b>
<b>Internet</b>	100%	98%	98%	99%	99%	96%	87%	<b>97%</b>
<b>Mobiel internet</b>	98%	97%	98%	96%	93%	83%	58%	<b>90%</b>
<b>Laptop</b>	92%	91%	89%	85%	81%	73%	51%	<b>81%</b>
<b>Desktop</b>	44%	34%	35%	39%	45%	39%	44%	<b>39%</b>
<b>Smartphone</b>	99%	98%	98%	98%	95%	86%	69%	<b>93%</b>
<b>Vaste telefoon</b>	42%	15%	23%	40%	55%	61%	76%	<b>43%</b>
<b>Tablet</b>	48%	56%	66%	65%	64%	58%	43%	<b>59%</b>
<b>GSM</b>	11%	6%	10%	9%	12%	20%	34%	<b>14%</b>

Bron: imec.digimeter (Imec, 2024a).

#### A.2.4 Bezit van toestellen en diensten (naar inkomen)

Bezit van toestellen en diensten	Student / geen info	Laag	Mid-den	Hoog	To-taal
Internet	98%	95%	97%	99%	<b>97%</b>
Mobiel internet	92%	84%	89%	96%	<b>90%</b>
Laptop	83%	74%	79%	91%	<b>81%</b>
Desktop	43%	37%	38%	41%	<b>39%</b>
Smartphone	94%	88%	93%	98%	<b>93%</b>
Vaste telefoon	49%	44%	47%	32%	<b>43%</b>
Tablet	57%	53%	58%	68%	<b>59%</b>
GSM	13%	20%	13%	7%	<b>14%</b>

Bron: imec.digimeter (Imec, 2024a).

#### A.2.5 Bezit van toestellen en diensten

Bezit van toestellen en diensten	2021	2022	2023
Laptop of desktop	85%	87%	88%
Smartphone	83%	85%	88%
GSM	30%	29%	27%
Tablet	54%	54%	55%

Bron: SV-bevraging (Vlaamse overheid, 2024ab).

#### A.2.6 Bezit van toestellen en diensten (naar geslacht)

Bezit van toestellen en diensten	Mannen	Vrouwen	Totaal
Laptop of desktop	90%	87%	<b>88%</b>
Smartphone	87%	88%	<b>88%</b>
GSM	28%	26%	<b>27%</b>
Tablet	55%	55%	<b>55%</b>

Bron: SV-bevraging (Vlaamse overheid, 2024ab).

### A.2.7 Bezit van toestellen en diensten (naar leeftijd)

Bezit van toestellen en diensten	18-34	35-49	50-64	65+	To-taal
Laptop of desktop	94%	93%	92%	74%	<b>88%</b>
Smartphone	97%	97%	90%	68%	<b>88%</b>
GSM	18%	22%	27%	38%	<b>27%</b>
Tablet	52%	66%	58%	46%	<b>55%</b>

Bron: SV-bevraging (Vlaamse overheid, 2024ab).

### A.2.8 Bezit van toestellen en diensten (naar scholingsgraad)

Bezit van toestellen en diensten	Laag	Mid-den	Hoog	To-taal
Laptop of desktop	66%	92%	96%	<b>88%</b>
Smartphone	71%	90%	95%	<b>88%</b>
GSM	34%	26%	23%	<b>27%</b>
Tablet	36%	56%	64%	<b>55%</b>

Bron: SV-bevraging (Vlaamse overheid, 2024ab).

**Het aandeel van burgers zonder computer, laptop of internetverbinding neemt toe tussen 2022 en 2023.** De stijging is zowel waar te nemen over verschillende leeftijds- en inkomenscategorïën (A.2.9, A.2.10). Vooral bij de 65-plussers is er een grote toename en in mindere mate bij de lage inkomens. De enquête 'ICT- en internetgebruik bij huishoudens' van Statbel stelt dat 6% van de Belgen bij hun thuis geen internetverbinding heeft, wat een daling is met 2 procentpunten is tegenover cijfers van 2021 (Statbel, 2024). Bij de lage inkomens rapporteert de enquête 'ICT- en internetgebruik bij huishoudens' een aandeel van 11% zonder internetaansluiting bij hun thuis (tegenover 1% hoge inkomens).

### A.2.9 Bezit desktop computers, laptops en internet (naar leeftijd)

Bezit van toestellen en diensten	Jaar	18-24	25-34	35-44	45-54	55-64	65-74	75+	To-taal
Bezit geen computer (vast of draagbaar)	2022	2%	3%	4%	6%	5%	6%	5%	<b>5%</b>
	2023	4%	5%	6%	6%	4%	9%	20%	<b>7%</b>
Bezit geen computer of geen internetverbinding thuis	2022	2%	3%	5%	7%	5%	7%	6%	<b>5%</b>
	2023	5%	6%	6%	7%	5%	10%	20%	<b>8%</b>
Heeft geen internetverbinding thuis	2022	0%	0%	1%	1%	1%	1%	4%	<b>1%</b>
	2023	0%	2%	2%	1%	1%	3%	10%	<b>2%</b>

Bron: imec.digimeter (Imec, 2023a, 2024a).

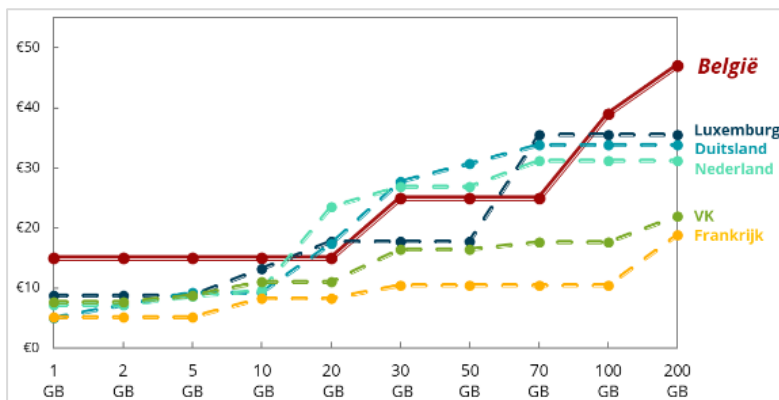
## A.2.10 E Bezit desktop computers, laptops en internet (naar inkomen)

Bezit van toestellen en diensten	Jaar	Student / geen info	Laag	Midden	Hoog	Totaal
Bezit geen computer (vast of draagbaar)	2022	3%	7%	5%	3%	5%
	2023	6%	11%	9%	3%	7%
Bezit geen computer of geen internetverbinding thuis	2022	3%	8%	5%	4%	5%
	2023	7%	12%	9%	3%	8%
Heeft geen internetverbinding thuis	2022	0%	2%	2%	0%	1%
	2023	1%	4%	3%	1%	2%

Bron: imec.digimeter (Imec, 2023a, 2024a).

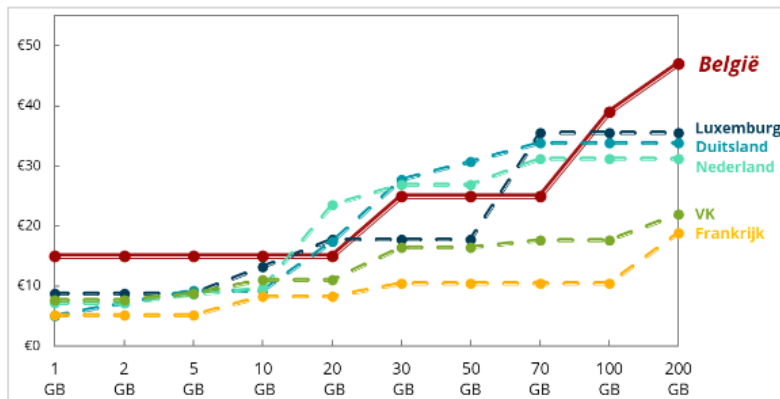
**De prijs van een internetverbinding ligt hoger dan de buurlanden.** De jaarlijkse vergelijkende prijzenstudie van het Belgisch Instituut voor postdiensten en telecommunicatie (BIPT) toont aan dat de prijzen voor zowel vast als mobiel internet hoger dan in de buurlanden, zeker voor kleine en grote datavolumes (A.2.11, A.2.12).

## A.2.11 Vergelijking goedkoopste bundel vast internet per land



Bron: Vergelijkende internationale prijzenstudie BPIT (BIPT, 2023).

## A.2.12 Vergelijking goedkoopste mobiele abonnementen per land



Bron: Vergelijkende internationale prijzenstudie BPIT (BIPT, 2023).

### Digitale vaardighedenkloof

**Iets meer dan de helft van de Belgen heeft minstens digitale basisvaardigheden, iets meer dan een vierde heeft bovengemiddelde digitale vaardigheden.** Het gaat dan over functionele vaardigheden (bv. informatie kunnen opzoeken) en niet over kritische vaardigheden (bv. de betrouwbaarheid en waarheidsgetrouwheid van de opgezocht informatie kunnen inschatten) (zie Van Deurzen en Helsper, 2020, p. 8)

De DESI2023 bevat een dimensie Digitale vaardigheden (Europese Commissie, 2023a). Die bestaat uit twee subdimensies: *internet user skills* en *advanced skills and development*. De eerste heeft vijf indicatoren, met name *internet use*, *at least basic digital skills*, *above basic digital skills*, *at least basic digital content creation skills*, *enterprise providing ICT training* en *females having at least basic digital skills*. De tweede heeft twee indicatoren: *ICT specialists*, *ICT graduates* en *female ICT specialists*. Afhankelijk van de indicator bekleedt België een 7<sup>de</sup> en 23<sup>ste</sup> plaats (Europese Commissie, 2023a). De regionale DESI met cijfers uit 2020 toont dat er weinig verschillen zijn tussen de gewesten (Statistiek Vlaanderen, 2023).

- *Internet use* meet het aandeel van individuen tussen 16 en 74 jaar die in 2022 wekelijks het internet gebruikt (score voor België: 93; EU-gemiddelde: 89; rang: 7).
- *At least basic digital skills* capteert het aandeel van individuen tussen 16 en 74 jaar die in 2021 minstens basisvaardigheden hebben op de volgende dimensies: informatie en data-geletterdheid, communicatie en samenwerking, vaardigheden in verband met probleemoplossing, digitale contentcreatie en veiligheid (score voor België: 54; EU-gemiddelde: 54; rang: 16).
- *Above basic digital skills* bevat het aandeel van individuen tussen 16 en 74 jaar die in 2021 op de vijf dimensies *above basic* scoren (score voor België: 26; EU-gemiddelde: 26; rang: 14).
- *At least basic digital content creation skills* is een indicator van het aandeel van individuen tussen 16 en 74 jaar in 2021 met minstens basisvaardigheden in het gebruik van software voor digitale contentcreatie (score voor België: 67; EU-gemiddelde: 66; rang: 13).

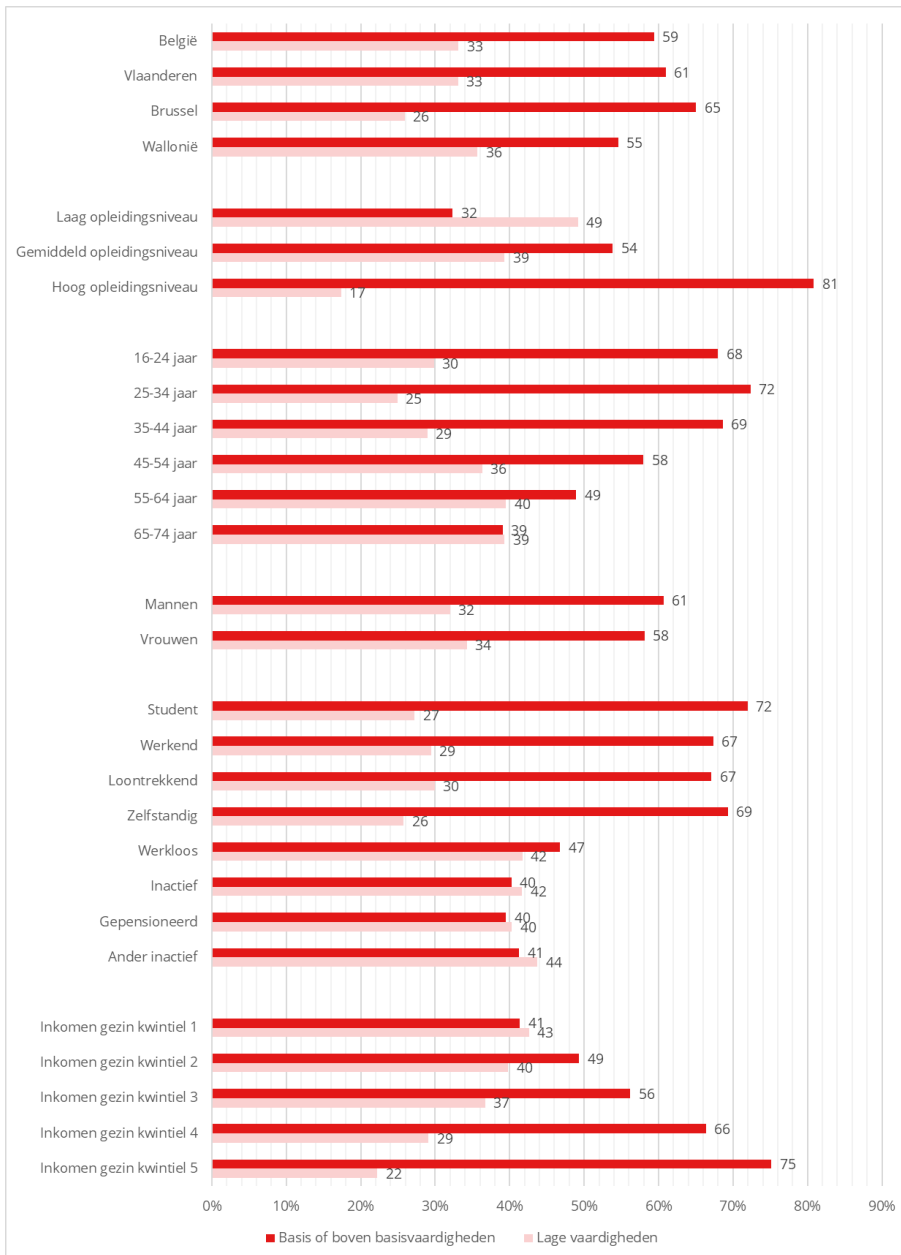


- *Enterprise providing ICT training* meet het aandeel van ondernemingen (excl. financiële sector) die ICT-training aangeboden hebben in 2022 (score voor België: 33; EU-gemiddelde: 22; rang: 4).
- *Females having at least basic digital skills* gaat over het aandeel van vrouwen tussen de 16 en 74 jaar in 2021 met minstens basisvaardigheden voor de vijf dimensies van digitale vaardigheden (score voor België: 52; EU-gemiddelde: 52; rang: 18).
- *ICT specialists* kijkt naar het aandeel van ICT-specialisten in 2022 als percentage van de totale werkgelegenheid (score voor België: 6; EU-gemiddelde: 5; rang: 8).
- *ICT graduates* bevat het aandeel van individuen die in 2021 afgestudeerd zijn met een diploma in ICT (score voor België: 3; EU-gemiddelde: 4; rang: 23).
- *Female ICT specialists* kijkt naar het aantal werkzame vrouwelijke ICT-specialisten in 2022 (score voor België: 51.800; EU-gemiddelde: 126.471; rang: 9).

**Cijfers van Statbel geven aan dat het aandeel van de Belgen met minstens digitale basisvaardigheden is gestegen van 54% in 2021 naar 59% in 2023** (Statbel, 2023b). Het gaat dan om het percentage van individuen tussen 16 en 74 jaar. Het aandeel van de Belgen met lage digitale vaardigheden bedraagt 33%. 2% hebben geen digitale vaardigheden, de overige 5% zijn geen internetgebruikers. De belangrijkste digitale kloven situeren zich ten aanzien van leeftijd, opleidingsniveau, arbeidsstatus en inkomen (A.2.13).

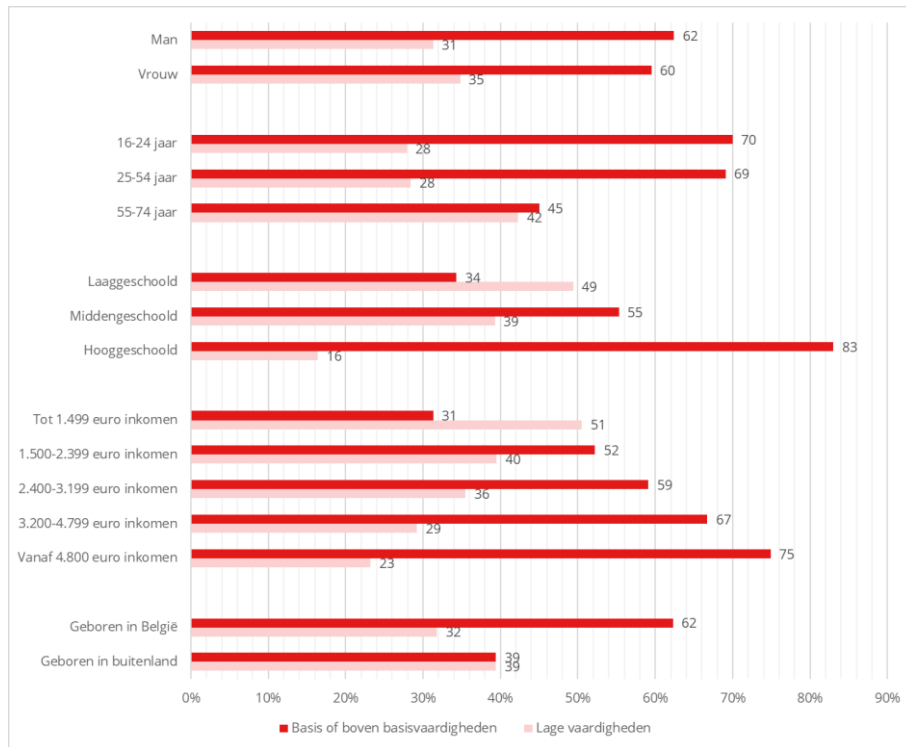
Dezelfde cijfers van Statbel uitgefilterd voor het Vlaamse Gewest geven aan dat 61% van de individuen tussen 16 en 74 jaar minstens basisvaardigheden (Vlaamse overheid, 2024aj). 29% heeft meer gevorderde vaardigheden en 32% basisvaardigheden. 33% heeft lage vaardigheden. 6% heeft geen vaardigheden of is geen internetgebruiker. In vergelijking met 2021 nemen de digitale vaardigheden toe. Toen ging het om 26% met gevorderde vaardigheden, 28% met basisvaardigheden, 37% met lage vaardigheden en 8% die geen vaardigheden hadden of internetgebruiker waren. Net als voor de Belgische data stellen er zich verscheidene kloven (A.2.14).

### A.2.13 Digitale vaardigheden naar persoonskenmerken in België



Bron: Statbel (2023b).

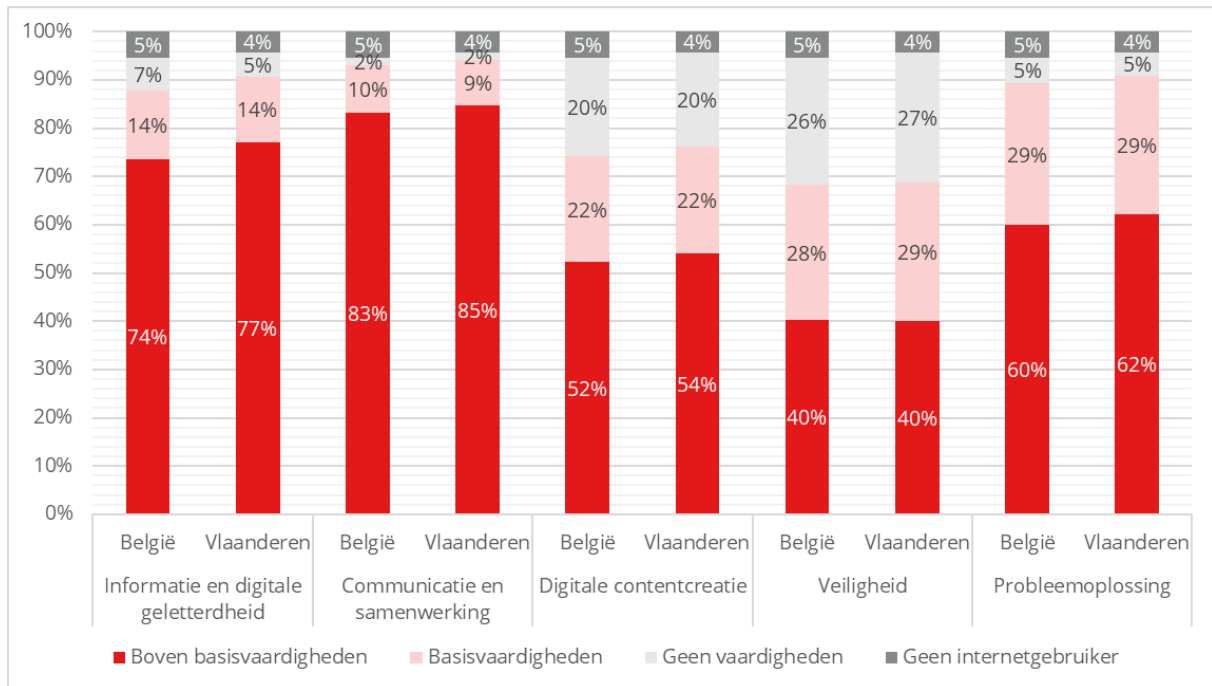
## A.2.14 Digitale vaardigheden naar persoonskenmerken in België



Bron: Vlaamse overheid (2024aj).

Gekeken naar de vijf dimensies (informatie en datageletterdheid, communicatie en samenwerking, probleemoplossing, vaardigheden over digitale contentcreatie en veiligheid) is er tussen 2021 en 2023 een gelijkaardige toename van 5 procentpunten (A.2.15). Vooral de vaardigheden in verband met informatie en digitale geletterdheid en communicatie en samenwerking zijn goed. Digitale vaardigheden in verband met creatie digitale content en veiligheid zijn minder goed, terwijl vaardigheden in verband met probleemoplossing gemiddeld zijn.

### A.2.15 Digitale vaardigheden voor vijf dimensies



Bron: Statbel (2023b).

**De imec.digimeter toont dat er digitale vaardigheidskloven zijn over de eigen inschatting van digitale vaardigheden.** Vooral bij jongeren, ouderen en lage inkomens zijn er twijfels om men zelf online een premie, subsidie of uitkering kan aanvragen bij de overheid (A.2.16, A.2.17, A.2.18, A.2.19). Dat aandeel lijkt tussen data van 2022 en 2023 te stijgen.

#### A.2.16 E-administratie vaardigheden (naar leeftijd)

<b>E-administratie vaardigheden</b>	<b>18-24</b>	<b>25-34</b>	<b>35-44</b>	<b>45-54</b>	<b>55-64</b>	<b>65-74</b>	<b>75+</b>	<b>To- taal</b>
<b>Ik kan zelf een online reservatie of afspraak maken</b>	96%	98%	98%	99%	96%	89%	83%	<b>95%</b>
<b>Ik kan zelf online info vinden over de diensten of hulpverlening van sociale organisaties</b>	92%	95%	95%	93%	92%	78%	75%	<b>89%</b>
<b>Ik kan zelf online een premie of subsidie aanvragen bij de overheid</b>	77%	93%	91%	89%	84%	67%	52%	<b>81%</b>
<b>Ik kan zelf een online uitkering aanvragen bij de overheid</b>	82%	91%	91%	97%	83%	60%	44%	<b>79%</b>

Bron: imec.digimeter (Imec, 2023a).

#### A.2.17 Moeilijkheden met technologie (naar leeftijd)

<b>Moeilijkheden met technologie</b>	<b>18-24</b>	<b>25-34</b>	<b>35-44</b>	<b>45-54</b>	<b>55-64</b>	<b>65-74</b>	<b>75+</b>	<b>To- taal</b>
<b>Online een reservatie of afspraak maken</b>	3%	2%	3%	1%	5%	12%	30%	<b>7%</b>
<b>Online info vinden over de diensten of hulpverlening van sociale organisaties</b>	12%	7%	6%	7%	11%	18%	37%	<b>13%</b>
<b>Online een premie of subsidie aanvragen bij de overheid</b>	34%	11%	10%	13%	18%	35%	56%	<b>23%</b>
<b>Online een uitkering aanvragen bij de overheid</b>	31%	10%	8%	13%	17%	40%	61%	<b>23%</b>

Bron: imec.digimeter (Imec, 2024a). Kan je bovenstaande zaken uitvoeren zonder hulp van anderen? - % (eerder) niet.

#### A.2.18 E-administratie vaardigheden (naar inkomen)

<b>E-administratie vaardigheden</b>	<b>Student / geen info</b>	<b>Laag</b>	<b>Mid-den</b>	<b>Hoog</b>	<b>To-taal</b>
<b>Ik kan zelf een online reservatie of afspraak maken</b>	94%	91%	96%	98%	<b>95%</b>
<b>Ik kan zelf online info vinden over de diensten of hulpverlening van sociale organisaties</b>	89%	85%	89%	96%	<b>89%</b>
<b>Ik kan zelf online een premie of subsidie aanvragen bij de overheid</b>	76%	74%	81%	93%	<b>81%</b>
<b>Ik kan zelf een online uitkering aanvragen bij de overheid</b>	76%	72%	78%	91%	<b>79%</b>

Bron: imec.digimeter (Imec, 2023a).

#### A.2.19 Moeilijkheden met technologie (naar inkomen)

<b>Moeilijkheden met technologie</b>	<b>Student / geen info</b>	<b>Laag</b>	<b>Mid-den</b>	<b>Hoog</b>	<b>To-taal</b>
<b>Online een reservatie of afspraak maken</b>	5%	11%	9%	2%	<b>7%</b>
<b>Online info vinden over de diensten of hulpverlening van sociale organisaties</b>	12%	19%	13%	5%	<b>13%</b>
<b>Online een premie of subsidie aanvragen bij de overheid</b>	28%	30%	23%	9%	<b>23%</b>
<b>Online een uitkering aanvragen bij de overheid</b>	27%	31%	24%	8%	<b>23%</b>

Bron: imec.digimeter (Imec, 2024a). Kan je bovenstaande zaken uitvoeren zonder hulp van anderen? - % (eerder) niet.

## Gebruikskloof

**Het gebruik van internet is hoog.** Cijfers van de OESO Going Digital Toolkit (OESO, 2024a) en de DESI (Europese Commissie, 2023a) plaatsen België voor data uit 2022 op een resp. 14<sup>de</sup> en 7<sup>de</sup> plaats met een internetgebruik van resp. 94% en 93% bij individuen tussen de 16 en 74 jaar.

Cijfers van de enquête 'ICT- en internetgebruik bij huishoudens' van Statbel geven aan dat 95% van de Belgen in 2023 de laatste drie maanden het internet gebruikt hebben. 1% deed dat tussen de drie maanden en 1 jaar geleden en 1% meer dan één jaar geleden. 3% van de Belgen heeft nog nooit internet gebruikt (Statbel, 2024). Het gaat dan vooral over ouderen (12% gebruikte nog nooit internet) en personen met een laag opleidingsniveau (9%). Gebruikskloven zijn er op het vlak van leeftijd (13% tussen 65-74-jarigen en het gemiddelde van de 16-64-jarigen), opleidingsniveau (12% tussen laag opgeleiden en hoog opgeleiden) en inkomensniveau (11% tussen lage inkomens en hoge inkomens).

Gekeken naar het gebruik van de toestellen om op internet te gaan, gebruikt 92% van de Belgen die internet tijdens de laatste drie maanden gebruikt hebben de smartphone of GSM, 69% de laptop, 35% de tablet, 32% de desktop en 15% een ander toestel (Statbel, 2024). Dat ligt in lijn met de enquêtes met data uit 2021 en 2022 (Statbel, 2022, 2023a).

De imec.digimeter peilt naar het (minstens) wekelijks gebruik van toestellen en internet (A.2.19, A.2.20). Daaruit komt naar voren dat zowel het internetgebruik als het smartphonegebruik richting 100% evolueert, behalve bij de oudste leeftijdscategorie. Het gebruik van een computer (vast of laptop) daalt dan weer bij alle leeftijdscategorieën en inkomenscategorieën. Gebruik maken van andere plaatsen voor internet/toestel ligt redelijk hoog bij jongeren (11% in 2023) en studenten (8% in 2023).

### A.2.19 (Minstens) wekelijks gebruik van toestellen en internet (naar leeftijd)

<b>Wekelijks gebruik van toestellen en internet</b>	<b>Jaar</b>	<b>18-24</b>	<b>25-34</b>	<b>35-44</b>	<b>45-54</b>	<b>55-64</b>	<b>65-74</b>	<b>75+</b>	<b>Totaal</b>
<b>Hoe vaak gebruik je internet?</b>	2020	100%	100%	99%	99%	99%	95%		<b>98%</b>
	2021	100%	100%	99%	99%	99%	97%		<b>99%</b>
	2022	99%	100%	99%	99%	99%	97%	95%	<b>99%</b>
	2023	100%	100%	99%	100%	98%	93%	80%	<b>96%</b>
<b>Hoe vaak gebruik je een computer?</b>	2020	95%	89%	89%	90%	87%	83%		<b>88%</b>
	2021	93%	87%	90%	88%	90%	90%		<b>89%</b>
	2022	91%	84%	89%	88%	86%	84%	83%	<b>86%</b>
	2023	87%	86%	87%	84%	87%	79%	71%	<b>83%</b>
<b>Hoe vaak gebruik je een smartphone?</b>	2020	99%	98%	96%	94%	94%	78%		<b>92%</b>
	2021	99%	99%	97%	95%	92%	81%		<b>93%</b>
	2022	98%	99%	99%	99%	96%	87%	73%	<b>94%</b>
	2023	100%	99%	99%	99%	95%	86%	69%	<b>93%</b>
<b>Hoe vaak ga je naar vrienden, familie, de bibliotheek of andere publieke plaatsen om daar gebruik te maken van een (gratis) computer, internet of wifi?</b>	2020	4%	5%	4%	3%	3%	3%		<b>4%</b>
	2021	12%	6%	5%	6%	4%	2%		<b>5%</b>
	2022	12%	4%	5%	5%	3%	4%	2%	<b>5%</b>
	2023	11%	5%	3%	6%	4%	2%	2%	<b>4%</b>

Bron: imec.digimeter (Imec, 2024a).



## A.2.20 (Minstens) wekelijks gebruik van toestellen en internet (naar inkomen)

<b>Wekelijks gebruik van toestellen en internet</b>	<b>Jaar</b>	<b>Student / geen info</b>	<b>Laag</b>	<b>Midden</b>	<b>Hoog</b>	<b>Totaal</b>
<b>Hoe vaak gebruik je internet?</b>	<b>2021</b>	99%	98%	100%	100%	<b>99%</b>
	<b>2022</b>	99%	97%	99%	99%	<b>99%</b>
	<b>2023</b>	98%	93%	96%	99%	<b>96%</b>
<b>Hoe vaak gebruik je een computer?</b>	<b>2021</b>	90%	86%	91%	94%	<b>89%</b>
	<b>2022</b>	87%	80%	87%	92%	<b>86%</b>
	<b>2023</b>	84%	77%	83%	91%	<b>83%</b>
<b>Hoe vaak gebruik je een smartphone?</b>	<b>2021</b>	94%	88%	93%	98%	<b>93%</b>
	<b>2022</b>	95%	89%	94%	98%	<b>94%</b>
	<b>2023</b>	96%	88%	92%	98%	<b>93%</b>
<b>Hoe vaak ga je naar vrienden, familie, de bibliotheek of andere publieke plaatsen om daar gebruik te maken van een (gratis) computer, internet of wifi?</b>	<b>2021</b>	7%	6%	4%	3%	<b>5%</b>
	<b>2022</b>	7%	5%	5%	2%	<b>5%</b>
	<b>2023</b>	8%	5%	3%	2%	<b>4%</b>

Bron: imec.digimeter (Imec, 2022, 2023a, 2024a).

**Het gebruik van elektronische identificatie bedroeg 81% in 2023.**<sup>34</sup> Het gaat dan om Belgen tussen 16 en 74 jaar die het internet tijdens de laatste twaalf maanden gebruikt hebben (Statbel, 2024). Dat is vooral voor online publieke in België (62%) en minder voor online publieke diensten in andere Europese landen (12%) of diensten aangeboden door private bedrijven (38%). De belangrijkste gebruikerskloven stellen zich op opleidingsniveau (31 procentpunten tussen laagopgeleiden met 60% en hoogopgeleiden met 91%) en inkomensniveau (24 procentpunten tussen lage inkomens met 68% en hoge inkomens met 92%).

Bij alle Belgen – met en zonder internetgebruik – gaat het om 77%. De belangrijkste redenen om geen gebruik te maken van elektronische identificatie zijn er geen bezitten (29% van alle Belgen tussen 16 en 74 jaar die geen elektronische identificatie in de laatste 12 maanden gebruikt hebben) en er wel een hebben, maar geen online publieke diensten moeten gebruiken (25%).

<sup>34</sup> Geavanceerde eID's, officieel erkend door overheidsinstanties of openbare diensten en die een hoog of substantieel niveau van zekerheid bieden op grond van de eIDAS-verordening (Statbel, 2024).

Zie Vlaamse overheid (2024ae) voor een gedetailleerde data van het toegangs- en gebruikersbeheer van de Vlaamse toepassingen.

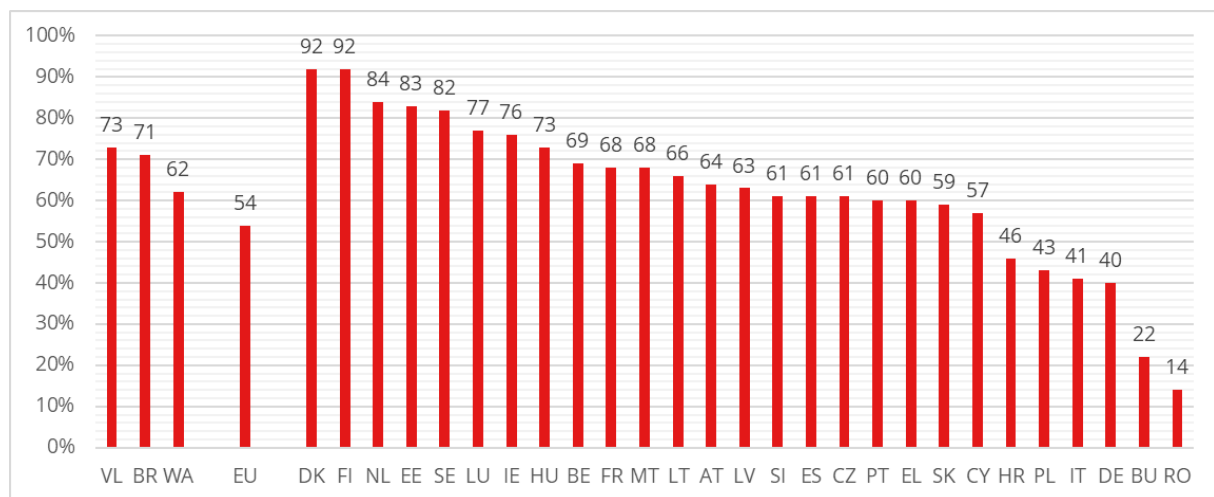
## Overheidscontacten en contactvoorkeuren

**De meerderheid van de Belgen gebruikt online contactkanalen om contact op te nemen met de overheid.** Gemiddeld genomen ging het in 2023 om 69% van de Belgen, waarvan 73% bij de inwoners van het Vlaamse Gewest, 71% bij de inwoners van het Brusselse Hoofdstedelijke Gewest en 62% bij de inwoners van het Waalse Gewest (A.3.1, A.3.2). Cijfers van Statistiek Vlaanderen op basis van data van State en Eurostat tonen dat België een negende plaats inneemt en Vlaanderen een achtste plaats.

Gelijkaardige cijfers komen ook terug uit de DESI, die het aantal internetgebruikers meet die in de 12 maanden voor de bevraging online contact met de overheid opzochten (A.3.3). België bekleedt in de DESI2023 – met data van 2022 – een 10<sup>de</sup> plaats (88%) (Europese Commissie, 2023a). Dat is 14 procentpunten beter dan in DESI2022 (Europese Commissie, 2022e).

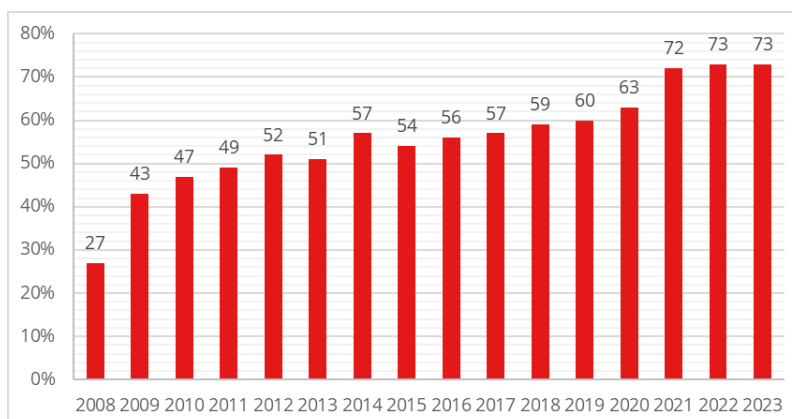
Voor Vlaanderen gaat het voor data uit 2022 om 90% (Capgemini, 2024), voor data uit 2021 om 75% en voor data uit 2020 om 77,3% van de Vlaamse internetgebruikers (Capgemini, 2022).

### A.3.1 Gebruik van internet bij contact met de overheid in Europees vergelijkend verband



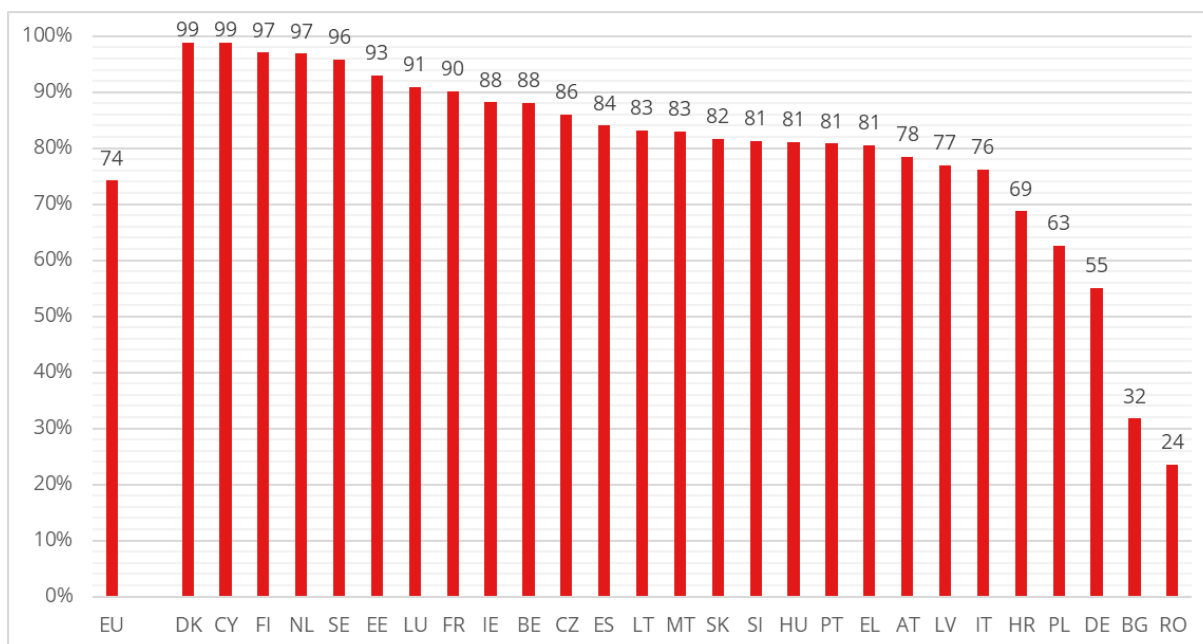
Bron: Vlaamse overheid (2024y). Inwoners van 16 tot 89 jaar. Cijfers uit 2023.

### A.3.2 Gebruik van internet bij contact met de overheid (Vlaamse Gewest)



Bron: Vlaamse overheid (2024y). Inwoners tussen 16 tot 89 jaar. Cijfers uit 2023.

### A.3.3 Online contact met overheid bij internetgebruikers in Europees vergelijkend verband

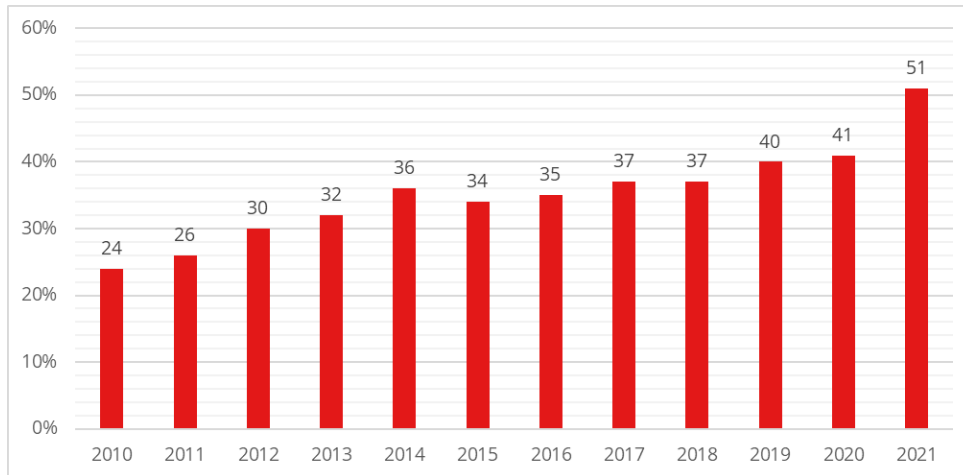


Bron: Europese Commissie (2023a). Inwoners tussen 16 tot 74 jaar. Cijfers uit 2022.

**Het gebruik van internet om zich online te informeren of diensten aan te vragen neemt toe.** Cijfers van de enquête 'ICT- en internetgebruik bij huishoudens' van Statbel geven inzicht in de redenen van Belgen om online contact op te nemen (Federale overheid, 2024a; Statbel, 2024). Van de inwoners van België tussen 16 en 74 jaar die het internet tijdens de laatste twaalf maanden gebruikt hebben, gebruikten in 2023 72% om informatie op te zoeken (over zichzelf, informatie uit openbare databanken of algemene informatie), 38% voor ofwel het aanvragen van officiële documenten, het aanvragen van uitkeringen of toelagen, of het indienen van andere aanvragen, vorderingen of klachten en 55% om formulieren te downloaden en 38% om een afspraak te maken. 57% van de respondenten ontvingen officiële documenten via de eBox. In Europees verband doet België telkens een 10 procentpunten beter dan het EU-gemiddelde (zie ook OESO, 2024a

voor gelijkaardige cijfers in OESO-verband). In 2021 vulde 51% van dezelfde doelgroep formulieren in via overheidswebsites incl. versturing (A.3.4).

### A.3.4 Invullen en versturen van formulieren via overheidswebsites



Bron: Federale overheid (2024b). Inwoners tussen 16 tot 74 jaar. De enquête 'ICT- en internetgebruik bij huishoudens' peilt sinds 2022 niet meer naar het 'Invullen en versturen van formulieren via overheidswebsites'.

**Er zijn nog steeds drempels voor burgers om via online contactkanalen toegang tot dienstverlening te krijgen** (A.3.5, A.3.6). Het gaat dan in voornamelijk om problemen met elektronische handtekening of elektronische identificatie (eID) (20%), technische problemen (17%) of de gebruiksvriendelijkheid van websites of applicaties (17% van de Belgen, 15% van de Vlamingen). Het gebrek aan kennis of vaardigheden als reden voor geen officiële documenten op te vragen of aanvragen in te dienen via een website of app van de overheid of een openbare dienst ligt met 5% voor België en 4% voor Vlaanderen eerder laag.

### A.3.5 Redenen om geen officiële documenten op te vragen of aanvragen in te dienen via een website of app van de overheid of een openbare dienst

Redenen	Totaal BE2022	Totaal BE 2023	Totaal VL 2022	Totaal VL 2023
<b>Ik hoefde geen documenten aan te vragen of aanvragen in te dienen</b>	79%	81%	81%	83%
<b>Gebrek aan kennis of vaardigheden</b>	5%	5%	4%	4%
<b>Bezorgdheid om de beveiliging van persoonlijke gegevens of wens om niet online te betalen</b>	2%	2%	1%	1%
<b>Ik bezit geen elektronische handtekening, een geactiveerde elektronische ID of een ander instrument voor het gebruik van een eID</b>	3%	2%	3%	2%
<b>Iemand heeft het voor mij gedaan</b>	9%	7%	10%	8%
<b>Een andere reden</b>	6%	6%	5%	5%

Bron: Federale overheid (2024a), Capgemini (2024). Inwoners tussen 16 en 74 jaar die de laatste 12 maanden geen officiële documenten opvroegen of aanvragen indienden.

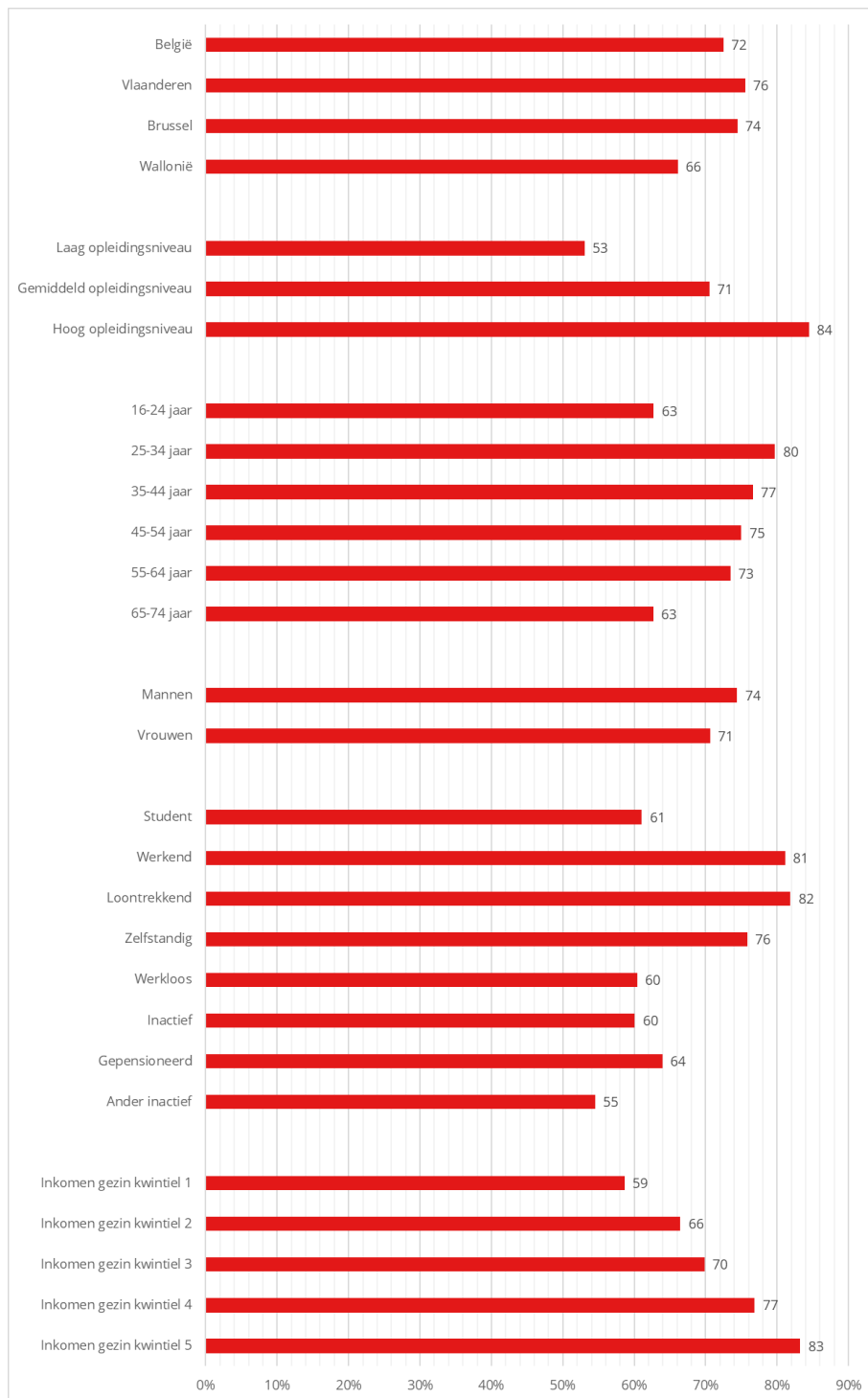
### A.3.6 Redenen om geen officiële documenten op te vragen of aanvragen in te dienen via een website of app van de overheid of een openbare dienst

<b>Redenen</b>	<b>Totaal BE 2022</b>	<b>Totaal VL 2022</b>
<b>De website of app was moeilijk te gebruiken</b>	17%	15%
<b>Technische problemen bij het gebruik van de website of app</b>	17%	17%
<b>Problemen met de elektronische handtekening of elektronische identificatie (eID)</b>	20%	20%
<b>Problemen met betaling via de website of app</b>	4%	4%
<b>De dienst was niet toegankelijk via smartphone of tablet</b>	6%	7%
<b>Een andere reden</b>	4%	3%
<b>Ik heb geen problemen ondervonden</b>	54%	57%
<b>Geen antwoord</b>	5%	4%

Bron: Federale overheid (2024a), Capgemini (2022). Inwoners tussen 16 en 74 jaar die tijdens de laatste twaalf maanden een website of app van de overheid of een openbare dienst gebruikten. De enquête 'ICT- en internetgebruik bij huishoudens' peilde in 2023 niet naar redenen om geen officiële documenten op te vragen of aanvragen in te dienen via een website of app van de overheid of een openbare dienst.

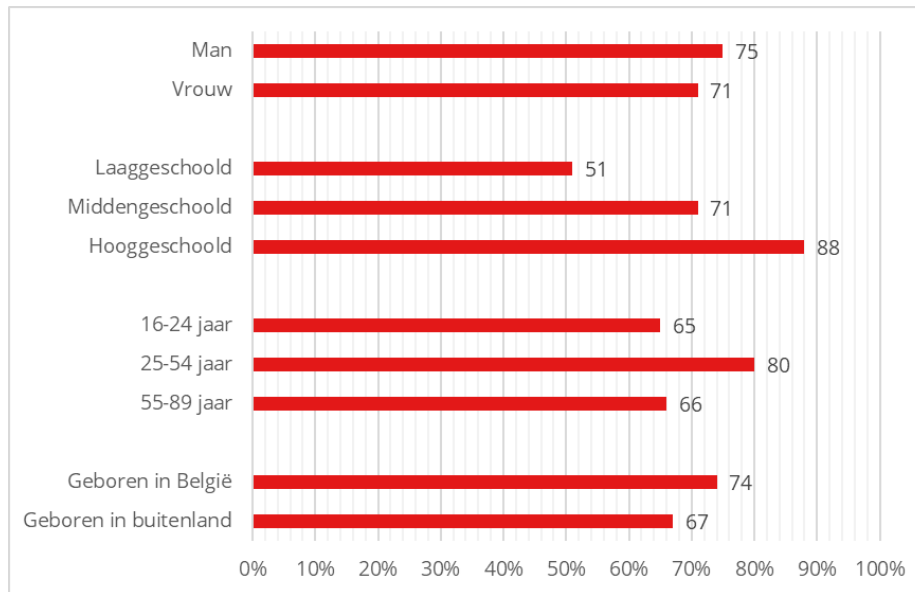
Achterliggende data tonen dat er zowel voor het gebruik van online contactkanalen voor het opzoeken van informatie, contactopname als het invullen en versturen van formulieren gebruikskloven zijn op het vlak van leeftijd (mensen van middelbare leeftijd t.o.v. jongeren en ouderen), opleidingsniveau en inkomensniveau (Statbel, 2024, 2023a, 2022; Vlaamse overheid, 2024y) (A.3.7, A.3.8).

### A.3.7 Opzoeken van informatie via een website of een app van de overheid of een openbare dienst tijdens de laatste 12 maanden (België)



Bron: Statbel (2024). Inwoners van België tussen 16 en 74 jaar die het internet tijdens de laatste twaalf maanden gebruikt hebben. Minstens één van de volgende activiteiten: opzoeken van informatie over uzelf, opzoeken van informatie uit databanken, verwerven van algemene informatie.

### A.3.8 Gebruik van internet bij contact met de overheid naar persoonskenmerken (Vlaamse Gewest)

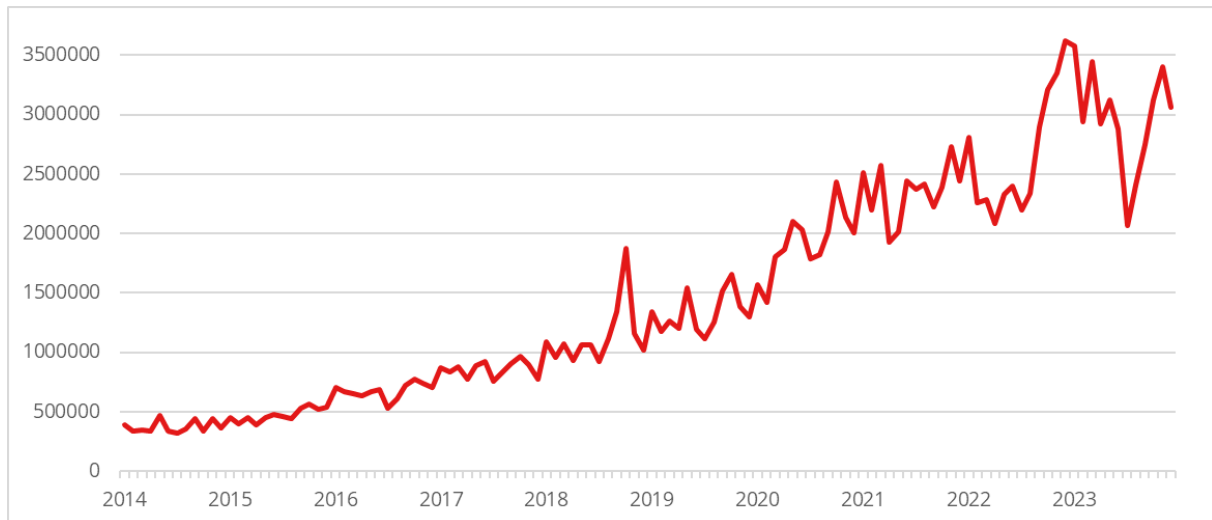


Bron: Vlaamse overheid (2024y). Inwoners tussen 16 tot 89 jaar. Cijfers uit 2023.

**Het aantal bezoekers op Vlaanderen.be neemt fors toe** (zie Vlaamse overheid, 2024x) (A.3.9). In 2023 werd Vlaanderen.be 35,7 mln. keer bezocht (tegenover 31,8 mln. in 2022 en 28 mln. in 2021, zie Vlaamse Ombudsdienst, 2023). Dat is bijna negen keer meer dan in 2014 (4,4 mln.). De meest gezochte pagina's voor 2023 zijn: 'Mijn Burgerprofiel', pagina's over 'jobbonus', 'Mijn Verbouwpremie', 'Vacatures', 'onroerende voorheffing', 'de opleidingsdatabank', 'de Vlaamse aanmoedigingspremie' en 'verkeersbelastingen'.

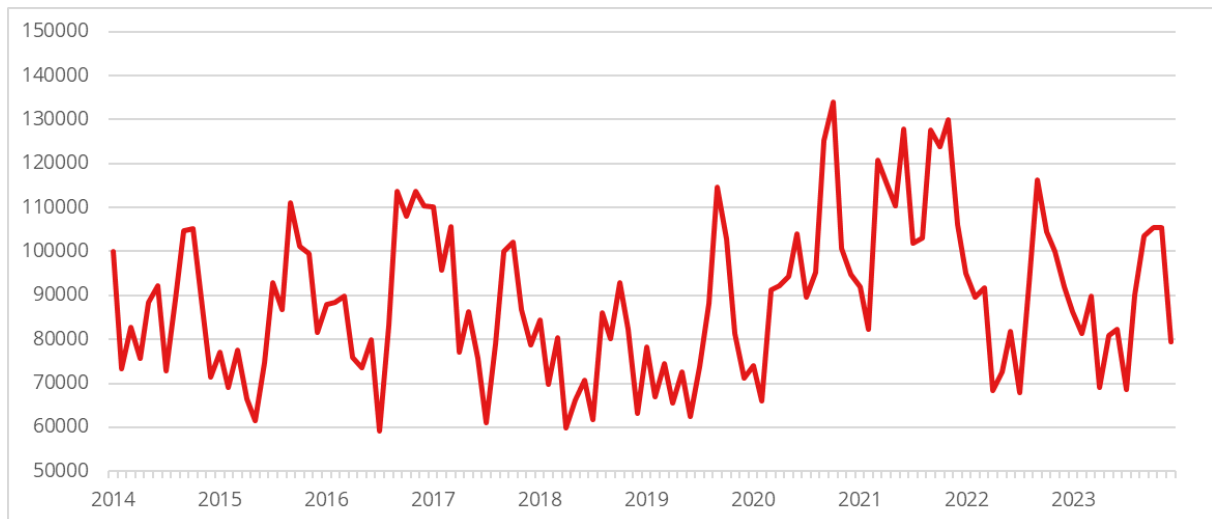
Het totaal aantal contacten met het Contactcenter 1700 lag in 2023 op 1,04 mln. (excl. vragen afgehandeld door de Infolijn Jobbonus) (A.3.10). Dit zijn ongeveer 97.000 contacten per maand. Achterliggende cijfers van Digitaal Vlaanderen tonen dat de gemiddelde bereikbaarheid van het Contactcenter 1700 in 2023 91,7% bedroeg.

### A.3.9 Bezoekers Vlaanderen.be



Bron: Vlaamse overheid (2024x).

### A.3.10 Contactopnames met Contactcenter 1700



Bron: Vlaamse overheid (2024x).

**De meerderheid van de bevolking heeft jaarlijks contact met de lokale besturen (A.3.11).** Ongeveer zes op de tien respondenten in de Gemeente- en stadsmonitor van 2020 en 2024 geven aan dat ze van één of meerdere informatiekanalen (e-mail, website gemeente, persoonlijke afspraak, telefoon, per brief, loket', wijkteam / huisbezoek) van lokale besturen heeft gebruikt gemaakt om contact op te nemen met het gemeente- of stadsbestuur.



### A.3.11 Aandeel van de inwoners dat de voorbije 12 maanden gebruik maakte van informatiekansen om in contact te komen met het gemeente-/stadsbestuur (2020, 2023)

Gemeenten	2020	2023
Niveau Vlaamse Gewest	59%	61%
13 centrumsteden	59%	60%
Gemeenten > 50.000 inwoners	59%	61%
Gemeenten [30.000, 50.000[ inwoners	57%	59%
Gemeenten [20.000, 30.000[ inwoners	58%	62%
Gemeenten [10.000, 20.000[ inwoners	60%	62%
Gemeenten < 10.000 inwoners	61%	66%

Bron: Gemeente- en stadsmonitor (Vlaamse overheid, 2020, 2024j).

Er is een vraag naar duidelijkere informatie over procedures en diensten en meer kanalen voor direct contact met de administratie. Een recente Eurobarometer bevroeg burgers naar de acties die vanuit hun eigen ervaring de interactie met de administratie kunnen verbeteren (A.3.12). Voor België zijn de top drie van acties duidelijkere informatie verschaffen over procedures en diensten (57%), het aanbieden van meer kanalen voor direct contact (52%) en een single point of contact voor aanvragen bij de administratie (37%).

### A.3.12 Voorkeuren voor het verbeteren van de interactie met de administratie

Welke van de volgende acties kunnen de interactie met de administratie verbeteren?	EU27	BE	DE	FR	LU	NL
Meer kanalen voor direct contact met de administratie, incl. in persoon	49%	52%	41%	58%	34%	51%
Duidelijkere informatie over procedures en diensten	46%	57%	43%	48%	28%	30%
Toegenomen gebruiksvriendelijkheid van digitale diensten	35%	36%	33%	17%	25%	31%
Een <i>single point of contact</i> voor aanvragen	33%	37%	32%	39%	33%	41%
Meer digitale diensten	31%	26%	48%	15%	25%	25%
Meer opportuniteiten voor directe participatie in beslissingen	26%	30%	39%	17%	23%	32%
Geen van de bovenstaande	2%	2%	3%	2%	8%	3%
Weet niet	1%	1%	1%	1%	9%	2%

Bron: Flash Eurobarometer (Europese Commissie, 2023e).

Een pluraliteit van burgers heeft een voorkeur voor online publieke dienstverlening en een meerderheid vanuit één centrale online plaats. De imec.digimeter geeft inzicht in de contactvoorkeuren van burgers in Vlaanderen voor hun interacties met de overheid (A.3.13, A.3.14). Daaruit blijkt dat een pluraliteit de voorkeur heeft voor online dienstverlening in verband met

burgerzaken met de overheid aan het loket (47%), het raadplegen van gezondheidsgegevens (42%), het invullen de belastingbrief en het krijgen van overheidscommunicatie (64%). Het aandeel van respondenten met een voorkeur voor online contactkanalen ligt wel lager hoe hoger de leeftijd en hoe lager het inkomensniveau.

Toch blijft er een aanzienlijke minderheid met voorkeur voor offline dienstverlening. Het gaat dan om 24% van de respondenten in het geval van burgerzaken. Dat is wel een daling met 5 procentpunten ten opzichte van 2022 (27% in 2021, 32% in 2020, zie imec, 2022).

Een duidelijke en persistent meerderheid van 80% wil één centrale online plaats voor het beheer van overheidsformulieren en -documenten.

### A.3.13 Voorkeur offline vs. online (naar leeftijd)

<b>Voorkeur offline vs online</b>	<b>Kanaal</b>	<b>18-24</b>	<b>25-34</b>	<b>35-44</b>	<b>45-54</b>	<b>55-64</b>	<b>65-74</b>	<b>75+</b>	<b>To-taal 2023</b>	<b>To-taal 2022</b>
<b>Ik regel het liefst burgerzaken met de overheid aan het loket: Ik regel het liefst burgerzaken met de overheid online.</b>	Offline	23%	15%	14%	16%	23%	36%	49%	<b>24%</b>	<b>29%</b>
	Neutraal	38%	22%	24%	32%	31%	37%	29%	<b>30%</b>	<b>24%</b>
	Online	40%	64%	62%	52%	46%	28%	22%	<b>47%</b>	<b>47%</b>
<b>Ik raadpleeg mijn gezondheidsgegevens het liefst via mijn dokter: Ik raadpleeg mijn gezondheidsgegevens het liefst online.</b>	Offline	24%	19%	16%	23%	26%	33%	45%	<b>25%</b>	<b>34%</b>
	Neutraal	33%	28%	32%	29%	33%	34%	31%	<b>31%</b>	<b>25%</b>
	Online	44%	53%	53%	48%	41%	33%	25%	<b>43%</b>	<b>42%</b>
<b>Ik vul mijn belastingbrief het liefst in op papier: Ik vul mijn belastingbrief het liefst online in.</b>	Offline	10%	7%	9%	8%	13%	27%	39%	<b>15%</b>	<b>17%</b>
	Neutraal	37%	16%	15%	18%	21%	23%	23%	<b>21%</b>	<b>19%</b>
	Online	53%	77%	75%	75%	66%	51%	38%	<b>64%</b>	<b>64%</b>
<b>Ik krijg alle overheidscommunicatie het liefst op papier: Ik krijg alle overheidscommunicatie het liefst online.</b>	Offline	29%	23%	22%	19%	24%	34%	44%	<b>27%</b>	<b>36%</b>
	Neutraal	27%	19%	19%	25%	25%	27%	29%	<b>24%</b>	<b>21%</b>
	Online	44%	58%	60%	56%	50%	39%	28%	<b>49%</b>	<b>42%</b>

Bron: imec.digimeter (Imec, 2024a).

### A.3.14 Voorkeur offline vs. online (naar inkomen)

Voorkeur offline vs online	Kanaal	Student / geen info	Laag	Mid-den	Hoog	To-taal 2023	To-taal 2022
Ik regel het liefst burgerzaken met de overheid aan het loket:	Offline	25%	30%	25%	13%	24%	29%
	Neutraal	34%	31%	31%	22%	30%	24%
Ik regel het liefst burgerzaken met de overheid online	Online	40%	40%	44%	65%	47%	47%
	Offline	26%	28%	28%	19%	25%	34%
Ik raadpleeg mijn gezondheidsgegevens het liefst via mijn dokter: Ik raadpleeg mijn gezondheidsgegevens het liefst online	Neutraal	35%	35%	30%	26%	31%	25%
	Online	39%	38%	42%	56%	43%	42%
Ik vul mijn belastingbrief het liefst in op papier: Ik vul mijn belastingbrief het liefst online in	Offline	14%	22%	16%	7%	15%	17%
	Neutraal	33%	22%	19%	10%	21%	19%
	Online	54%	56%	65%	83%	64%	64%
Ik krijg alle overheidscommunicatie het liefst op papier: Ik krijg alle overheidscommunicatie het liefst online.	Offline	28%	31%	28%	19%	27%	36%
	Neutraal	30%	25%	24%	18%	24%	21%
	Online	43%	44%	49%	63%	49%	42%

Bron: imec.digimeter (Imec, 2024a).

Een grote meerderheid verkiest één centrale online plaats voor de interactie met publieke diensten. Die meerderheid is er zowel naar leeftijd als naar inkomen (A.3.15, A.3.16). De voorkeur is wel dalend hoe hoger de leeftijd en hoe lager het inkomensniveau. Het resultaat (met Vlaamse respondenten) contrasteert wel enigszins met de Europese Flash Barometer (met Belgische respondenten), waar 37% aangeeft dat een *single point of contact* de interactie met de administratie kan verbeteren (cf. *supra*).

### A.3.15 Attitudes rond digitale overheid (naar leeftijd)

Attitudes rond digitale overheid	Jaar	18-24	25-34	35-44	45-54	55-64	65-74	75+	To-taal
Ik wil één centrale online plaats waar ik al mijn formulieren en documenten van en voor de overheid kan beheren en consulteren: helemaal akkoord.	2020	75%	84%	82%	80%	83%	65%		77%
	2021	77%	90%	86%	84%	81%	69%		80%
	2022	79%	87%	83%	81%	77%	82%	62%	80%
	2023	78%	85%	84%	83%	81%	74%	64%	80%

Bron: imec.digimeter (Imec, 2024a).

### A.3.16 Attitudes rond digitale overheid (naar inkomensniveau)

Attitudes rond digitale overheid	Jaar	Student / geen info	Laag	Midden	Hoog	Totaal
Ik wil één centrale online plaats waar ik al mijn formulieren en documenten van en voor de overheid kan beheren en consulteren: (helemaal akkoord).	2021	75%	77%	84%	91%	<b>80%</b>
	2022	75%	74%	81%	90%	<b>80%</b>
	2023	77%	77%	79%	89%	<b>80%</b>

Bron: imec.digimeter (Imec, 2022, 2024a).

### Aanbod en gebruik van online publieke diensten<sup>35</sup>

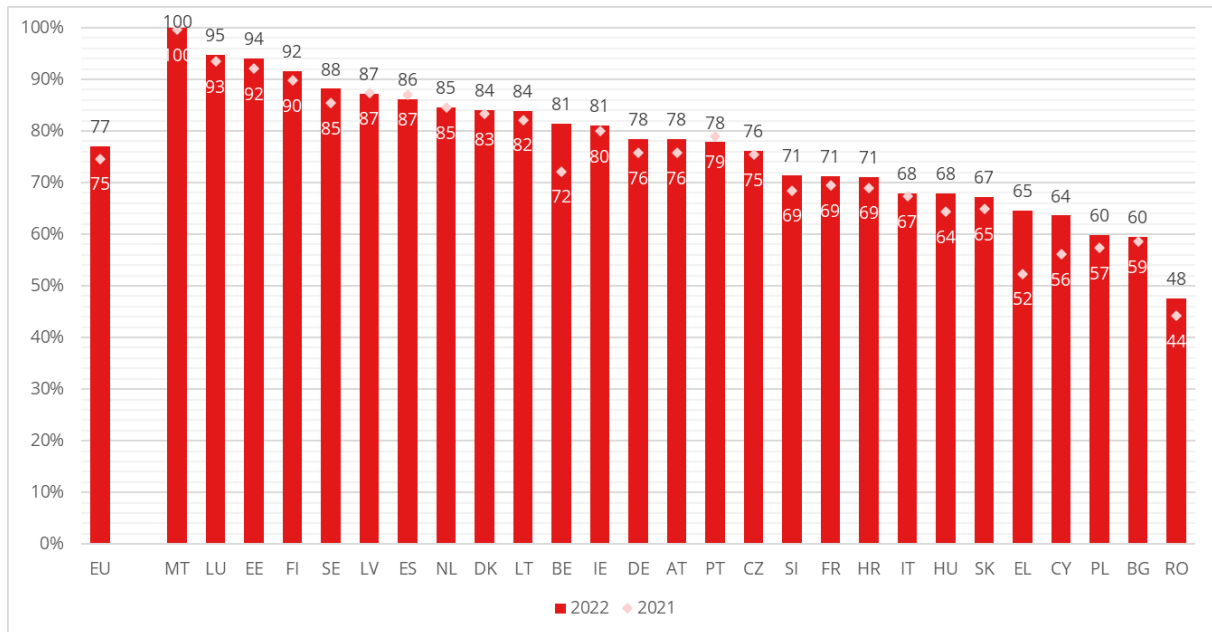
De DESI2023 (dimensie Digitalisering van publieke diensten) bevat data over het aanbod van online publieke diensten in verband met familie, carrière, studeren verhuizen, transport, gezondheid en justitie, het opstarten en runnen van een onderneming (Europese Commissie, 2023a). De data zijn afkomstig uit de eGovernment Benchmark 2023 (Europese Commissie, 2023f).

- *Digital public services for citizens* (A.4.1) is een geaggregeerde score die meet in de mate dat 70 publieke diensten in verband met enkele levensgebeurtenissen digitaal beschikbaar zijn (informatieel en transactioneel). Het gaat dan om publieke diensten in verband met familie, carrière, studeren verhuizen, transport, gezondheid en justitie (score voor België: 81; EU-gemiddelde: 77; rang: 11). Vlaanderen haalt voor 2022 een score van 89, voor de 38 van de 66 publieke diensten waar Vlaanderen deels of volledig bevoegd voor is (Capgemini, 2022). Vlaanderen haalt een score van 81, voor de 26 van de 53 publieke diensten waar Vlaanderen deels of volledig bevoegd voor is.
- *Digital public services for businesses* (A.4.2) geeft een score voor de mate dat 26 publieke diensten in verband met het opstarten en runnen van een onderneming digitaal beschikbaar zijn (informatieel en transactioneel) (score voor België: 88; EU-gemiddelde: 84; rang: 11). Vlaanderen haalt voor 2022 een score van 95 voor de 5 van de 25 publieke diensten waar Vlaanderen deels of volledig bevoegd voor is (Capgemini, 2022). Dat is opnieuw een zesde plaats.

De Vlaamse maturiteitsmeting van 2024 aggregeert de beide subdimensies (Capgemini, 2024). Daarin staat Vlaanderen op een zesde plaats (cf. *infra*, figuur A.7.6). Dat is een zesde plaats, waar Vlaanderen in 2022 de 7<sup>de</sup> plaats innam en in 2021 een 9<sup>de</sup> plaats bekleedde.

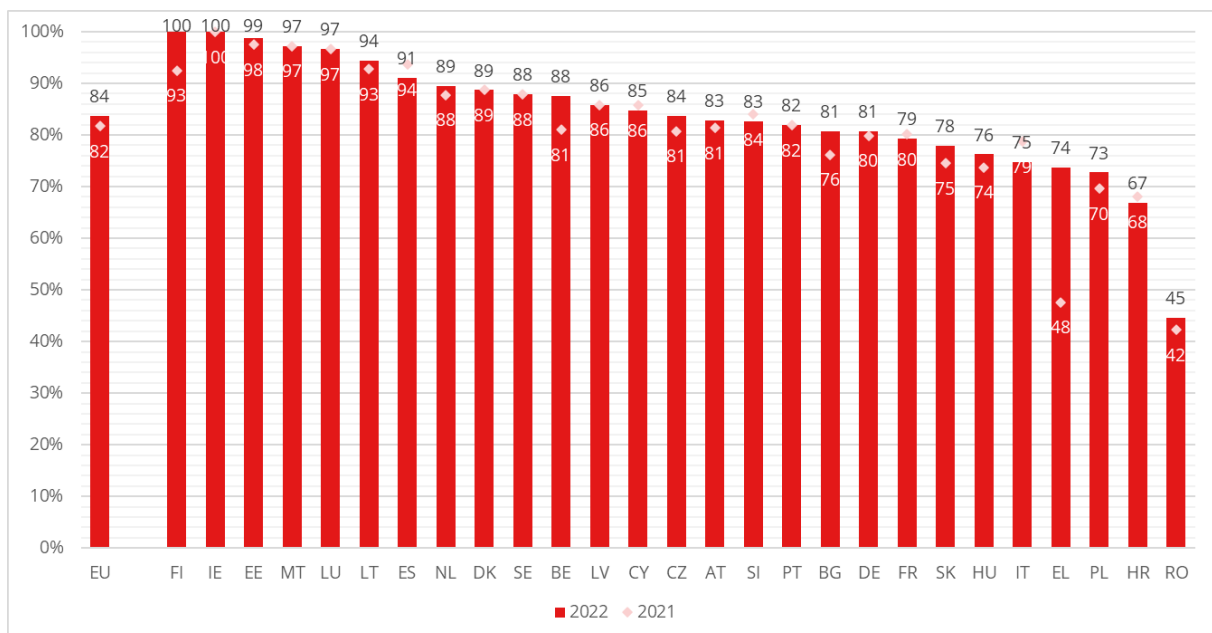
<sup>35</sup> Zie ook het digitale dashboard van FOD BOSA voor statistieken over het gebruik van federale online diensten <https://bosa.belgium.be/nl/themas/digitale-overheid/digital-dashboard>

#### A.4.1 DESI-score digitale publieke diensten voor burgers



Bron: DESI (Europese Commissie, 2023a).

#### A.4.2 DESI-score digitale publieke diensten voor ondernemingen

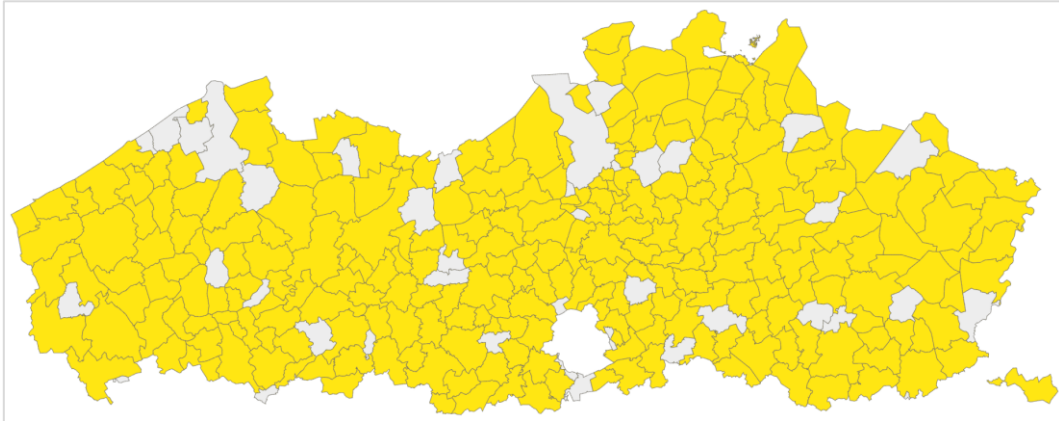


Bron: DESI (Europese Commissie, 2023a).

**De integratie van de globale header en footer neemt, waardoor de hoofd e-loketten eenvoudig vindbaar zijn.** 53 Vlaamse entiteiten hebben op 1 april 2024 een global header en footer (Digitaal Vlaanderen, 2024). De meeste gemeenten hebben de globale header geïntegreerd op hun websites. Dit betekent dat gebruikers vanaf die websites op een no-wrong-door wijze kunnen doorlinken naar Mijn Burgerprofiel, het e-Loket voor ondernemers of het Verenigingsloket.

Het gaat op 1 april 2024 om 92% van de gemeenten in het Vlaamse Gewest (266 gemeenten in 2024) (Digitaal Vlaanderen, 2024) (A.4.3).

#### A.4.3 Gemeenten met een globale header



Bron: Digitaal Vlaanderen (2024).

**Het aanbod op Mijn Burgerprofiel neemt toe.** Op 1 april 2024 waren er voor 30 publieke diensten van 18 Vlaamse instanties op Mijn Burgerprofiel meldingen (notificaties, dossierstatusupdates, e-box berichten) (Digitaal Vlaanderen, 2024). Voor de provincies gaat het om één dienst. Bij de lokale besturen waren er 414 publieke diensten van 208 lokale besturen via Mijn Burgerprofiel ontsloten. Het gaat dan vooral om de opvolging van burgerzaken, financiële zaken, lonen en/of sociale zaken (156) en de opvolging aanvraagdossiers attesten en akten in het domein burgerzaken (57). Daarnaast zijn er nog drie diensten (uitnodiging autokeuring) van andere organisaties.

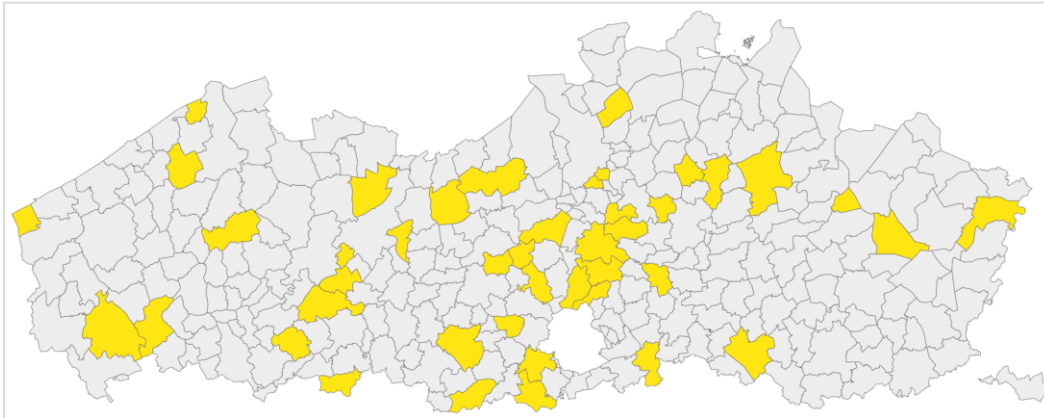
Mijn Burgerprofiel maakt het ook mogelijk om attesten, vergunningen, afschriften of uittreksels op te vragen. Het gaat dan om 10 attesten en uittreksels (van lokale besturen) uit het Rijksregister, 6 attesten van 4 Vlaamse instanties, vier attesten van verscheidene lokale besturen en 15 afschriften en uittreksels van de lokale besturen.

Voor 15 publieke diensten van 9 instanties zijn aanvragen rechtstreeks vanuit Mijn Burgerprofiel mogelijk. Een aantal lokale besturen laten ook aanvragen toe voor geboorteaangiftes of huwelijksaangiftes. De diensten Examen voor rijkschoolinstructeur of rijkschooldirecteur is de eerste waarvoor burgers vanuit Mijn Burgerprofiel kunnen betalen.

Het aantal bezoeken op Mijn Burgerprofiel neem toe, van 22.444.000 keer in 2022 tot 25.750.000 keer in 2023 (Vlaamse Ombudsdienst, 2024b).

Sinds juli 2022 is de Mijn Burgerprofiel-app beschikbaar (cf. *supra*, deel 2.3 Vlaams beleid) (zie Minister-president van de Vlaamse Regering en Vlaams minister van Buitenlandse Zaken, Cultuur, Digitalisering en Facilitair Management, 2023k voor o.a. het aantal downloads en aanmeldingen tussen juli 2022 en mei 2023). Op 1 april 2024 hadden 42 lokale besturen een gemeente app inclusief de functionaliteiten van de mobiele app Mijn Burgerprofiel (Digitaal Vlaanderen, 2024) (A.4.4).

#### A.4.4 Gemeenten met een lokale Mijn Burgerprofiel-app



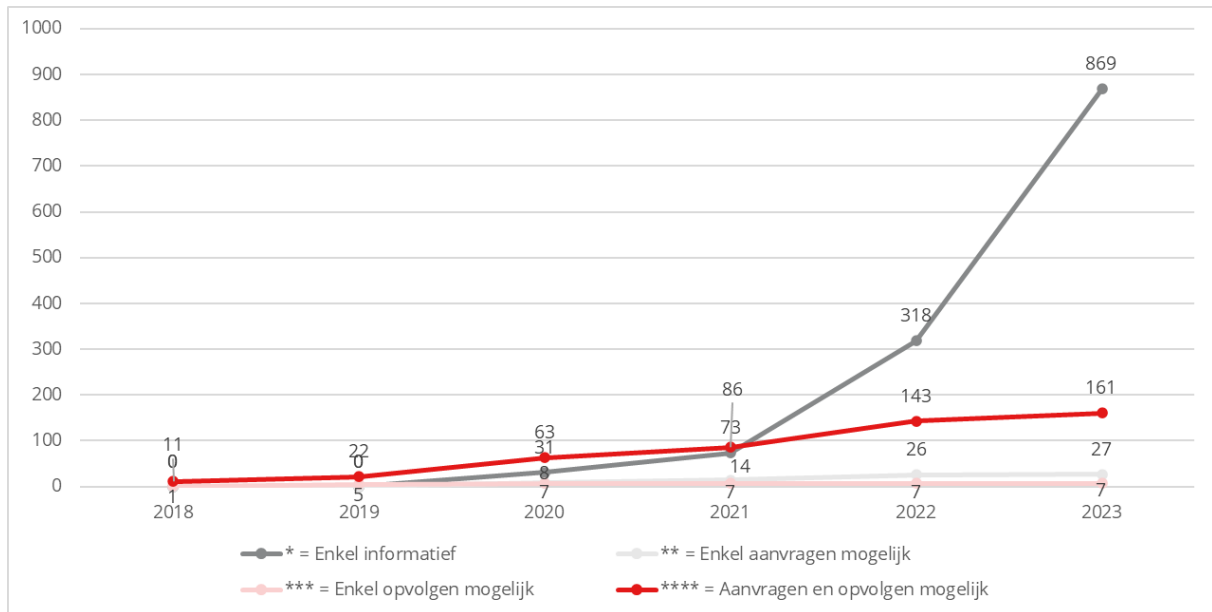
Bron: Digitaal Vlaanderen (2024).

**Eind 2023 waren er 1064 producten en diensten op het e-Loket voor ondernemers, 966 daarvan zijn ook actief beschikbaar.** Dat is meer dan een verdubbeling ten aanzien van het jaar voordien (494 producten, waarvan 441 actief) (A.4.5). In 82% van het totale aantal gaat het informatieve producten en diensten. Dat zijn producten en diensten waarbij het e-loket algemene informatie en een link naar het eigenlijke portaal, loket of website voorziet. In 15% van de gevallen is een volledige digitale afhandeling mogelijk, wat betekent dat er niet alleen informatie op het e-loket staat over het product of de dienst, maar dat ook aanvragen mogelijk zijn (via een SSO-relatie achterliggende loket) en er opvolging is (via dossierstatussen).

In 2023 waren 120 ofwel 12% van de actieve producten en diensten afkomstig van Vlaamse instanties. Daarvan zijn er 62 informatief (51,67%), 8 met enkel aanvraag (6,67%), 7 met enkel opvolging (5,83%) en 43 met aanvraag en opvolging (35,83%). 842 ofwel 88% van de actieve producten en diensten werden aangeleverd door lokale besturen. Daarvan zijn er 783 informatief (92,99%), 6 met enkel aanvraag (0,71%) en 53 met aanvraag en opvolging (6,29%).

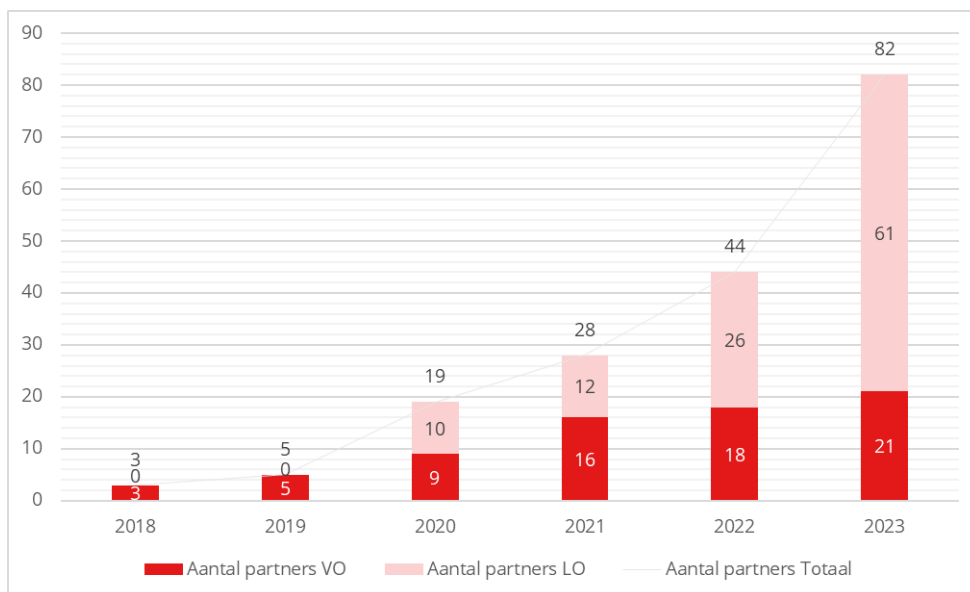
Het aantal partners neemt sterk toe. In 2023 waren er 82 partners, waarvan er 80 actieve partners waren (A.4.6). Dat is bijna een verdubbeling ten opzichte van 2022, toen er 44 partners waren. Van de 38 nieuwe partners gaat het voornamelijk om lokale besturen (35, tegenover 3 Vlaamse besturen). Van de 80 actieve partners in 2023 – d.w.z. van wie er minstens één product of dienst beschikbaar is op het e-loket – zijn er 61 een lokaal bestuur en 19 een Vlaamse instantie.

#### A.4.5 Aanbod op het e-Loket voor ondernemers



Bron: VLAIO (2024b).

#### A.4.6 Aantal partners van het e-Loket voor ondernemers



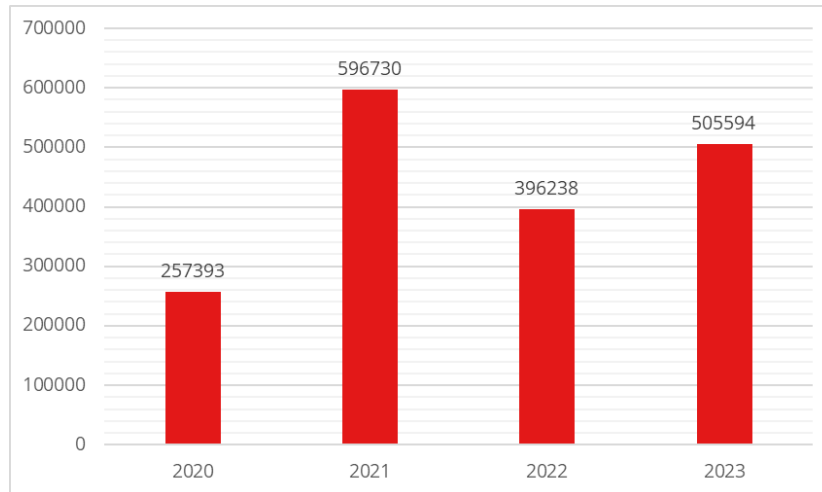
Bron: VLAIO (2024b).

Het aantal aangemelde gebruikers is op drie jaar tijd bijna verdubbeld, maar lijkt te variëren van jaar tot jaar. In 2023 waren er 505.594 aangemelde gebruikers, tegenover 257.393 in 2020 (A.4.7). Uit de data van VLAIO blijkt dat in 90,39% van de gevallen de aanmelding via de desktop gebeurde, in 9,2% via een mobiel apparaat en in 0,41% van de gevallen via tablet. 79,53% van de aanmeldingen deden een beroep op Itsme, 16,49% via de eID. De overige 3,98% verliep o.a. via SMS en tokens.



De vijf meest aangevraagde producten in 2023 waren de kmo-portefeuille, de overbruggingslening, ecologisch en veilig transport, energiesteun en ecologiepremie+.

#### A.4.7 Evolutie van aantal gebruikers van het e-Loket voor ondernemers



Bron: VLAIO (2024b).

**Het Verenigingsloket is op 30 januari 2024 voor verenigingen beschikbaar geworden.** In april 2024 waren er 1169 producten op beschikbaar, waarvan er 733 door lokale overheden (62,7%), 434 door Vlaamse overheidsinstanties (37,1%) en 2 door derden worden aangeboden. Het gaat dan in hoofdzaak om informatieve producten en diensten. In het kader van de ontwikkeling van het Verenigingsloket is er met een aantal pilotinstanties en -besturen ingezet op de integratie van producten waarbij aanvragen mogelijk is (incl. SSO). Het gaat dan om producten van de lokale besturen Evergem, Aalst en Beveren, de uitleendienst Kampeermateriaal en dossiersysteem KIOSK van het Departement CJM en de gratis vrijwilligersverzekering van het Vlaamse Steunpunt Vrijwilligerswerk. Voor producten van de lokale besturen Evergem, Aalst en Beveren is er reeds aanvraag en opvolging voorzien (via DOSIS).

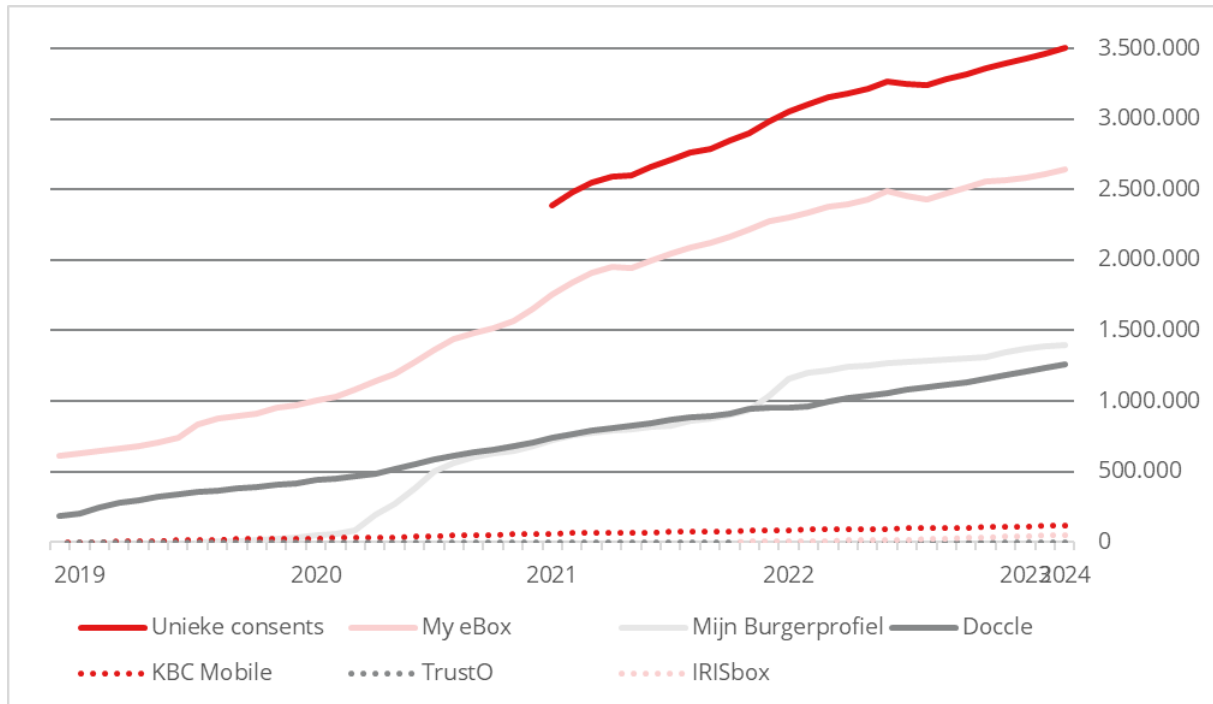
Het Verenigingsloket is net als de andere hoofd e-loketten een groeitraject. In 2024 wordt er ingezet op het realiseren van integraties met meer aanbieders van diensten en producten voor verenigingen voor de verschillende functionaliteiten. De ambitie is om er minstens 30 te realiseren in 2024. 53 dienstverleners, veelal lokale besturen, hebben daarvoor al officieel interesse getoond. 10 aansluitingen zijn ook effectief opgestart, wat betekent dat ze met 1 of meerdere bouwstenen zullen integreren en de aansluiting op het Verenigingsloket een feit wordt.

Het aantal bezoekers lag in de eerste twee maanden na de lancering reeds op 37.665, het aantal weergegeven pagina's op 250.595. Het meest bezochte product is 'Mijn Vereniging' met een overzicht van gegevens die de overheid weet over de vereniging.

**Het gebruik van de eBox stijgt sterk.** In februari 2024 waren er 3.505.093 unieke consents bij burgers (A.4.8). Dit betekent dat 3.505.093 minstens één HIP hun toestemming hebben gegeven om eBox-berichten te ontvangen. De meeste toestemmingen zijn gegeven voor de federale My eBox (2.644.369). Mijn Burgerprofiel had er in februari 2024 1.392.948. Het aantal berichten neemt ook stelselmatig toe (A.4.9). In 2023 ging het om gemiddeld 3,1 mln. per maand, tegenover

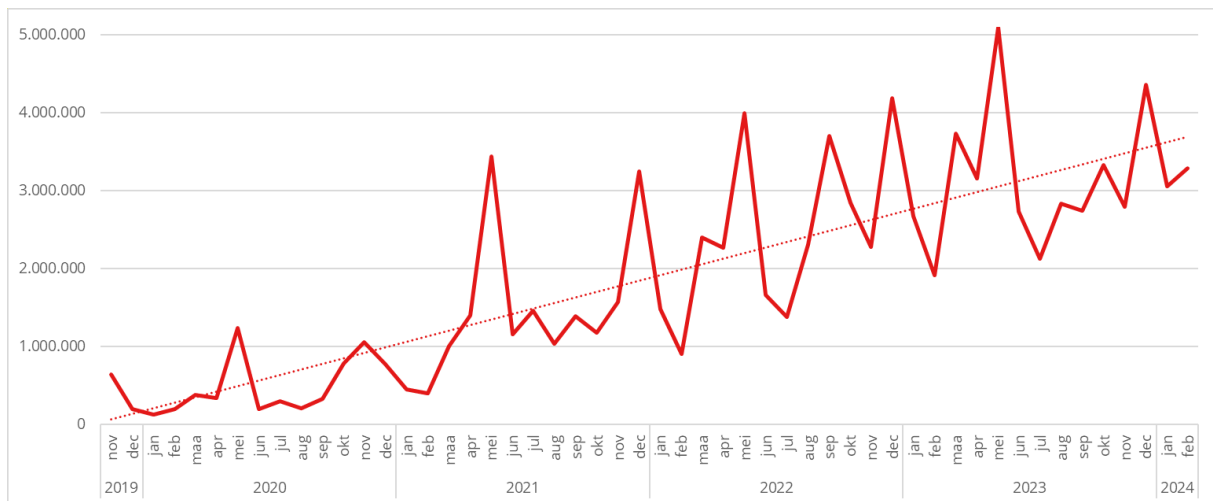
2,4 mln. in 2022, 1,5 mln. in 2021 en 0,5 mln. in 2020. De variatie per maand is het gevolg van het verzenden van berichten over o.a. belastingen.

#### A.4.8 Aantal unieke consents eBox Citizen



Bron: FOD BOSA (2024c).

#### A.4.9 Aantal ontvangen eBox-berichten eBox Citizen (België)



Bron: FOD BOSA (2024c).

## Tevredenheid over de publieke dienstverlening

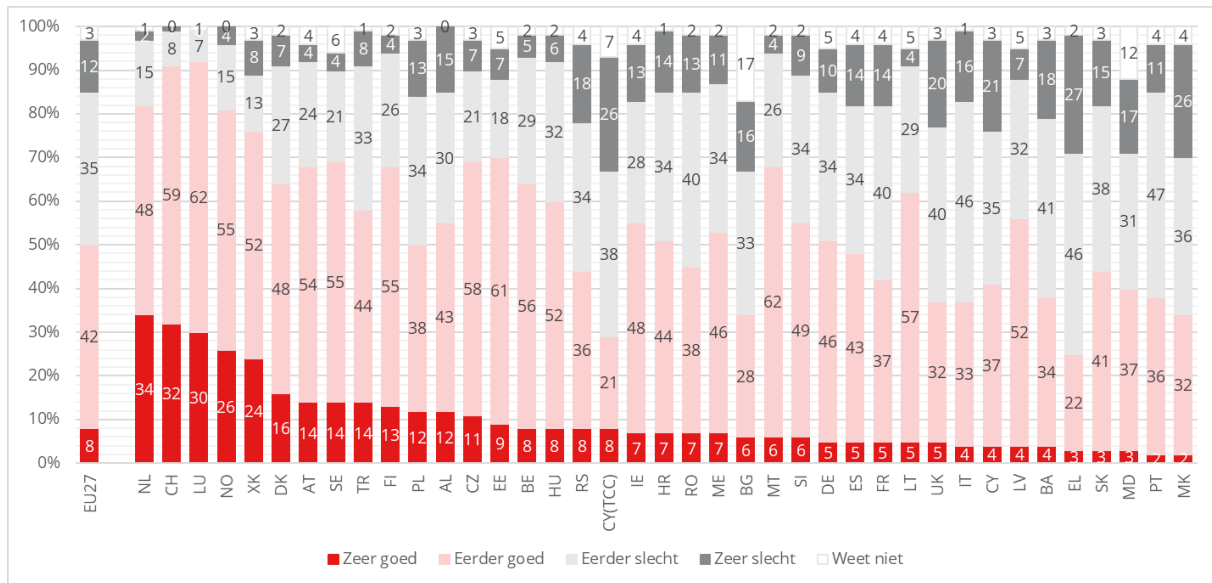
Dit deel geeft een overzicht van de algemene tevredenheid over de publieke dienstverlening, wat een subjectieve maatstaf is van de kwaliteit van publieke dienstverlening (cf. *supra*, deel 1.1 Begrip).

Andere bronnen geven inzicht in de tevredenheid over specifieke publieke diensten.

- De OESO Trust survey en de *European Social Survey* (ESS) kijken o.a. naar de tevredenheid in de gezondheidszorg en het onderwijs (OESO, 2022d, ESS, 2023).
- De ESS heeft ook aandacht voor het algemene tevredenheidsniveau met de nationale overheid (ESS, 2023).
- De Gallup World Poll 2022 bevraagt respondenten naar de tevredenheid over de gezondheidszorg, onderwijs en justitie (Gallup, 2023; OESO, 2023f).
- De *European Quality of Life Survey* (EQLS) (laatste editie 2016) kijkt naar de tevredenheid van gezondheidsdiensten, het onderwijs, openbaar vervoer, kinderopvang, zorg, sociaal huren en diensten in verband met overheidspensioenen (Eurofound, 2024).
- De SV-bevraging van Statistiek Vlaanderen peilt naar de tevredenheid van voorzieningen zoals in verband met huisvuil, gezondheid, cultuur, sport, onderwijs, openbaar groen, kinderopvang, openbaar vervoer, wegen en begeleiden van werklozen (Vlaamse overheid, 2024w). Er is ook een bevraging van de tevredenheid over het beleid per bestuursniveau.
- De Gemeente-Stadsmonitor bevat o.a. data over de tevredenheid over de gemeente, gezondheidsvoorzieningen, kinderopvang, ouderenvoorzieningen, toegankelijkheid over bushaltes, de staat van de fietsinfrastructuur en het aanbod openbaar vervoer en vervoersmodi, bibliotheekvoorzieningen, culturele voorzieningen, jongerenvoorzieningen en sportvoorzieningen (Vlaamse overheid, 2024j).

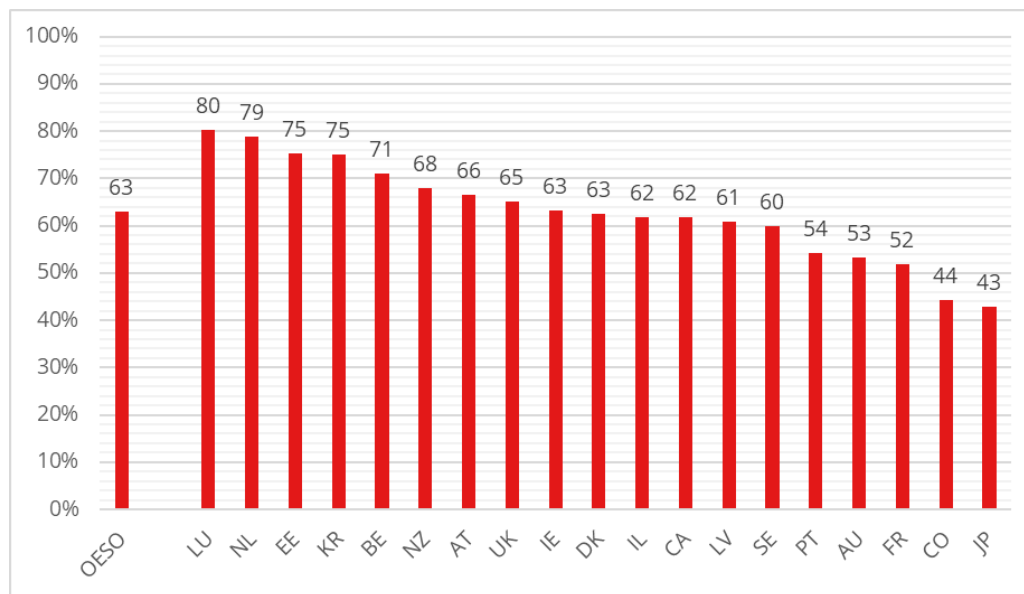
**8% van de Belgische respondenten van de Eurobarometer is zeer tevreden over de publieke dienstverlening** (A.5.1). Daarmee bekleedt België een 10<sup>de</sup> plaats bij de EU-lidstaten. Bij het samennemen van de scores 'Zeer goed' en 'Eerder goed' neemt België een gedeelde 10<sup>de</sup> plaats in samen met Denemarken (64%). Dat is een vergelijkbare score als die in verband met de tevredenheid van de kwaliteit van de publieke dienstverlening in de OESO Trust Survey (71%) (A.5.2).

### A.5.1 Tevredenheid over publieke dienstverlening



Bron: Eurobarometer (Europese Commissie, 2024).

### A.5.2 Tevredenheid met de kwaliteit van publieke dienstverlening (administratieve diensten)



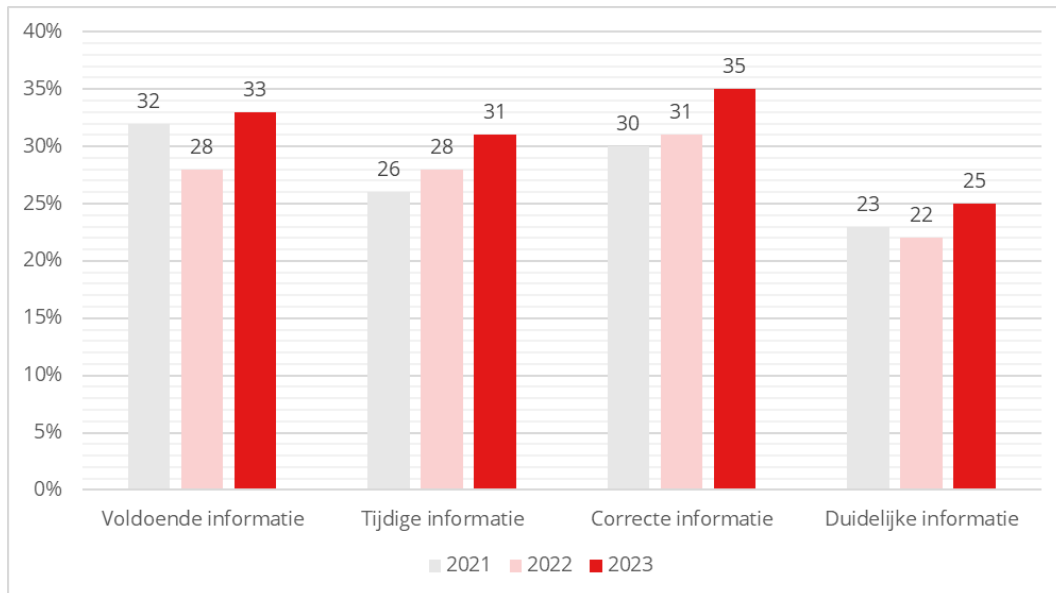
Bron: OESO Trust Survey (OESO, 2022d).

**De tevredenheid van de Vlaming over de informatie en communicatie vanuit de overheid ligt tussen de 25% en de 35% (A.5.3).** De tevredenheid is in stijgende lijn. Vooral het onderscheid tussen de respondenten die aangeven dat informatie correct is (35%) en dat de informatie duidelijk is (25%) valt op.

Volgens de achterliggende data van de SV-bevraging ligt de tevredenheid hoger in de centrumsteden (44%) dan in de kleinere steden (31%) en het platteland (29%) (A.5.4). De Gemeente- en stadsmonitor geeft voor wat de tevredenheid over de communicatie lokale besturen van de

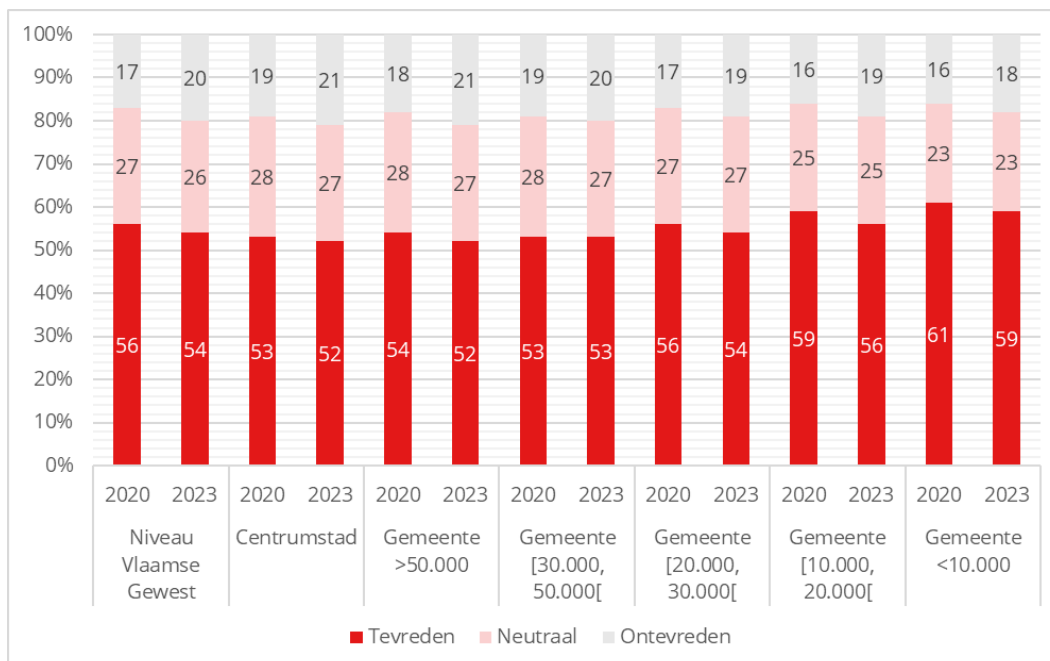
lokale besturen betreft een omgekeerd resultaat. Daar zijn de respondenten uit de kleine gemeenten meer tevreden (59%) dan die in de kleinere steden (53% tot 56%) en de centrumsteden (52%).

### A.5.3 Tevredenheid informatie en communicatie



Bron: SV-bevraging (Vlaamse overheid, 2024w).

### A.5.4 Tevredenheid over communicatie lokale besturen

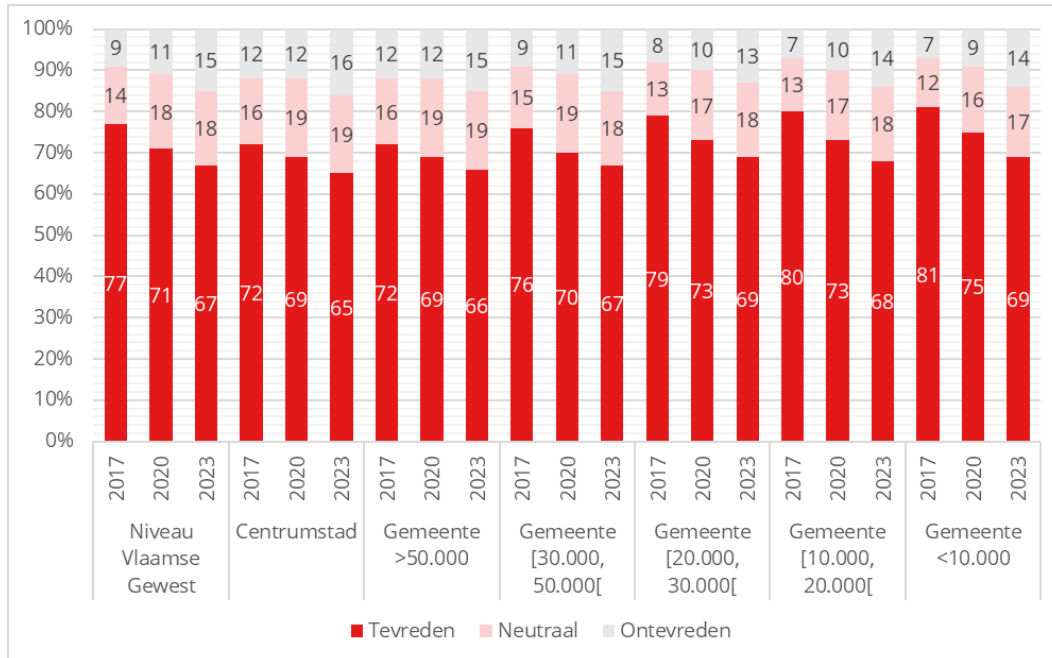


Bron: Gemeente- en stadsmonitor (Vlaamse overheid, 2024j).

**De tevredenheid over de loketvoorzieningen en de digitale diensten van de lokale besturen is tamelijk hoog (beide 67% in 2023). Voor de loketvoorzieningen is het**

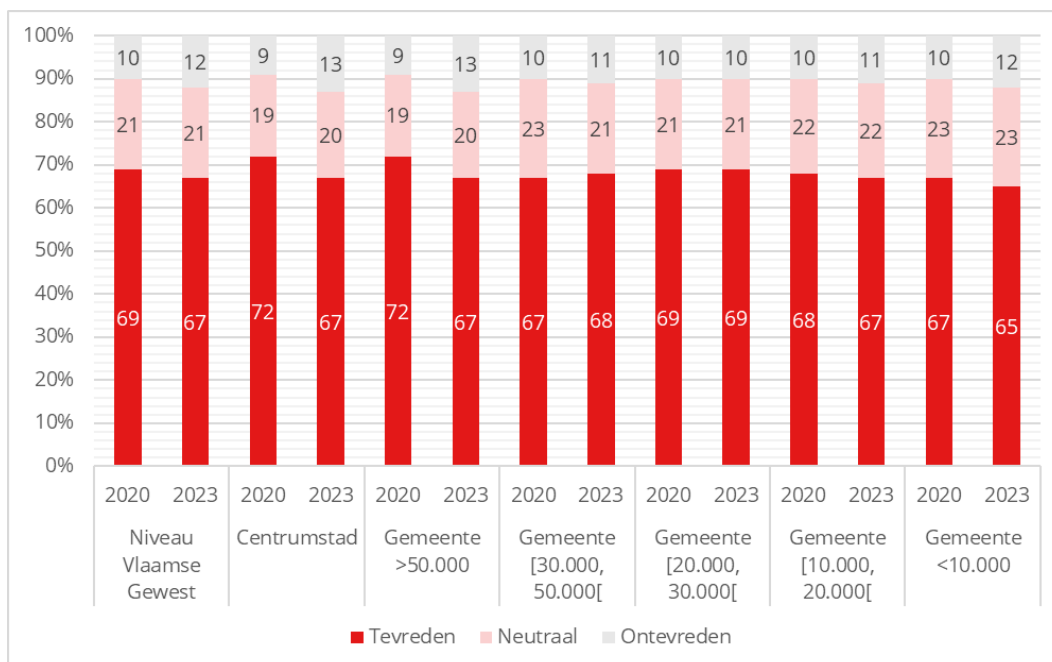
tevredenheidsniveau lager dan in 2020 (71%) en 2017 (77%) (A.5.5). Het tevredenheidsniveau is min of meer omgekeerd evenredig met de grootte van de gemeente. De tevredenheid over de digitale dienstverlening is eveneens in dalende lijn (69% in 2020) (A.5.6).

### A.5.5 Tevredenheid over loketvoorzieningen lokale besturen



Bron: Gemeente- en stadsmonitor (Vlaamse overheid, 2024j).

### A.5.6 Tevredenheid over digitale dienstverlening lokale besturen



Bron: Gemeente- en stadsmonitor (Vlaamse overheid, 2024j).

De imec.digimeter geeft nog meer specifieke inzichten over de tevredenheid over de dienstverlening, met een focus op het doorgeven van data (A.5.7, A.5.8). De helft van de respondenten geeft aan dat men vaak dezelfde gegevens moet meedelen aan de overheid, wat een stijging van 23 procentpunten is in vier jaar tijd. 30% van de respondenten vindt overheidswebsites duidelijk en toegankelijk. Bij jongeren ligt dit iets hoger (38%).

#### A.5.7 Attitudes rond digitale overheid (naar leeftijd)

Voorkeur offline vs online	Jaar	18-24	25-34	35-44	45-54	55-64	65-74	75+	Totaal
Ik moet vaak dezelfde gegevens meerdere keren doorgeven aan de overheid	2020	20%	35%	34%	29%	26%	18%		<b>26%</b>
	2021	31%	41%	41%	36%	34%	28%		<b>35%</b>
	2022	45%	57%	50%	44%	46%	43%	33%	<b>46%</b>
	2023	34%	54%	57%	49%	48%	42%	45%	<b>49%</b>
Websites van overheden zijn duidelijk en toegankelijk*	2020	29%	28%	27%	27%	29%	24%		<b>27%</b>
	2021	40%	33%	36%	31%	28%	25%		<b>31%</b>
	2022	40%	32%	34%	32%	30%	28%	21%	<b>31%</b>
	2023	38%	30%	31%	31%	29%	28%	22%	<b>30%</b>
De overheid weet te veel over mij	2020	21%	26%	29%	33%	30%	31%		<b>29%</b>
	2021	31%	31%	35%	37%	41%	39%		<b>36%</b>
	2022	46%	36%	42%	42%	44%	39%	41%	<b>41%</b>
	2023	39%	43%	48%	45%	48%	49%	44%	<b>45%</b>
De overheid is transparant over wat ze met mijn persoonlijke gegevens doet	2020	19%	19%	20%	18%	22%	21%		<b>20%</b>
	2021	26%	19%	22%	23%	19%	18%		<b>21%</b>
	2022	26%	20%	23%	21%	18%	18%	21%	<b>21%</b>
	2023	21%	16%	18%	21%	20%	19%	18%	<b>19%</b>

Bron: imec.digimeter (Imec, 2023a, 2024a). \*: scores van internetgebruikers

### A.5.8 Attitudes rond digitale overheid (naar inkomensniveau)

Attitudes rond digitale overheid	Jaar	Student / geen info	Laag	Midden	Hoog	Totaal
Ik moet vaak dezelfde gegevens meerdere keren doorgeven aan de overheid	2021	29%	36%	37%	37%	35%
	2022	44%	51%	45%	45%	46%
	2023	44%	52%	49%	49%	49%
Websites van overheden zijn duidelijk en toegankelijk*	2021	30%	31%	31%	34%	31%
	2022	30%	32%	29%	34%	31%
	2023	30%	30%	28%	33%	30%
De overheid weet te veel over mij	2021	39%	42%	31%	26%	36%
	2022	46%	46%	38%	34%	41%
	2023	51%	49%	44%	38%	45%
De overheid is transparant over wat ze met mijn persoonlijke gegevens doet	2021	19%	19%	22%	25%	21%
	2022	19%	22%	18%	24%	21%
	2023	17%	19%	19%	19%	19%

Bron: imec.digimeter (Imec, 2022, 2023a, 2024a). \*: voor internetgebruikers

### Vertrouwen in de overheid

Vertrouwen is belangrijk voor de levering van publieke diensten, o.a. doordat de overheid bij een laag vertrouwensniveau moeilijker over de inputs (middelen) kan beschikken voor de levering van publieke dienstverlening (European Institute of Public Administration & BZK, 2023).

Er lijkt een verband te zijn tussen kwaliteitsvolle publieke dienstverlening en een hoger vertrouwen in de overheid (European Institute of Public Administration & BZK, 2023, p. 53). Een kanttekening daarbij is wel dat bevragingen met publieke percepties over overheidsperformantie (van publieke dienstverlening) of overheidseffectiviteit en vertrouwen ook verklaard kunnen worden door burgers hun predispositie over vertrouwen in de overheid (Van de Walle & Bouckaert, 2023). Met name, burgers die al een laag niveau van vertrouwen in de overheid hebben, hebben de neiging om overheidsperformantie ook als lager in de schatten.

De OESO (2022d, p. 23) beschrijft verschillende bronnen van vertrouwen in de overheid, waaronder *zgn. public governance drivers of trust*. Daartoe horen integriteit, fairness en openheid, maar ook responsiviteit en zekerheid.

- In het geval van responsiviteit gaat het dan om het anticiperen op noden en uitdagingen – waaronder paraatheid voor toekomstige crises – en het minimaliseren van economische, sociale en politieke onzekerheid.
- In het geval van zekerheid gaat het over een innovatieve en efficiënte publieke administratie (*civil service*) die responsief is ten aanzien van gebruikersnoden en het voorzien van efficiënte, kwaliteitsvolle, betaalbare en burgergerichte publieke diensten die op tijd worden



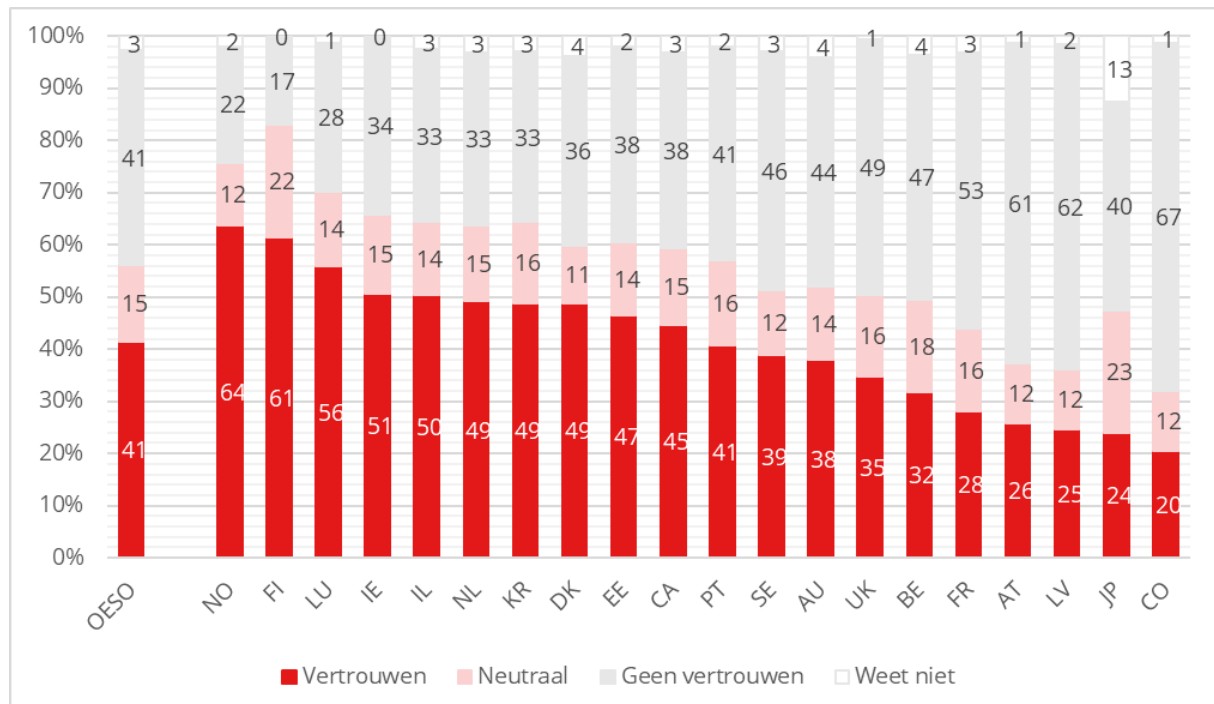
geleverd, gecoördineerd tussen overheidsniveaus en zorgen voor tevredenheid bij de gebruiker (zie ook OESO, 2022a, 2023c).

Hieronder komt het algemene vertrouwensniveau aan bod. Andere bronnen bespreken meer specifieke indicatoren.

- De OESO Trust survey bevat o.a. data over het vertrouwen in justitie en politie (OESO, 2023d)
- De ESS kijkt o.a. naar vertrouwen in de gezondheidszorg en het onderwijs (ESS, 2023).
- De OESO (2023e, pp. 98-99) bespreekt ook het vertrouwen van burgers in de overheid tijdens de covid-pandemie).
- De Gemeente- en stadsmonitor bevat ook een indicator over het vertrouwen in de politie (Vlaamse overheid, 2024j).

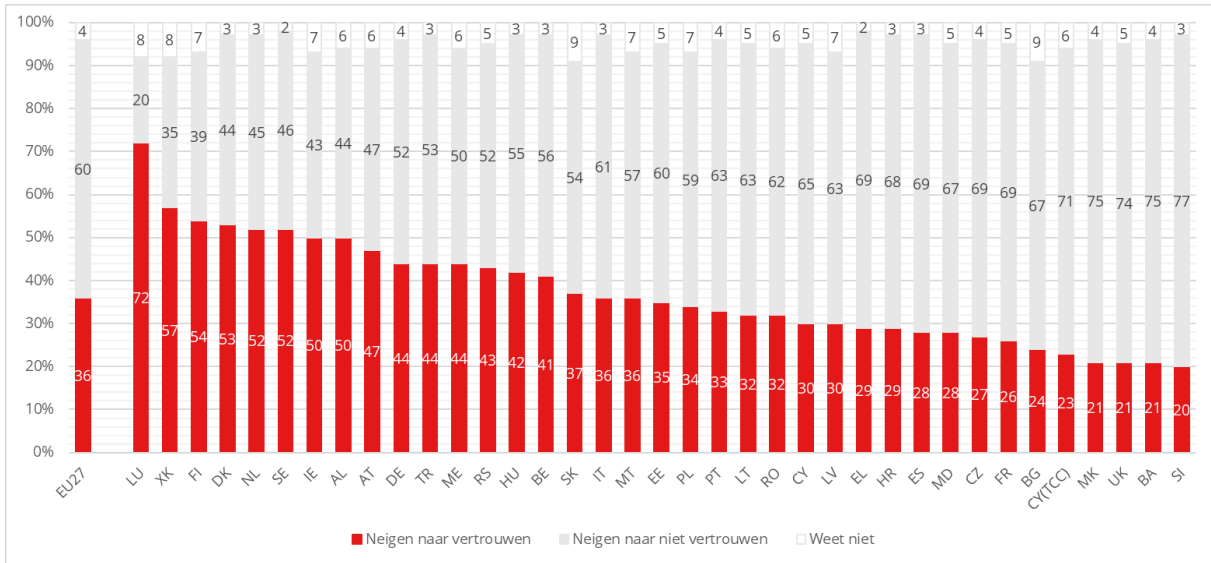
**Het vertrouwen in de Europese, federale en Vlaamse overheden en de lokale besturen is laag en daalt.** Verschillende internationale, Europese en nationale studies geven aan dat het vertrouwen in de overheid en diverse overheidsinstellingen laag is in vergelijkend verband (A.6.1, A.6.2, A.6.3, A.6.4, A.6.5). Er is wel een opmerkelijk verschil tussen de OESO Trust Survey (Belgische burgers) enerzijds en de SV-bevraging en Gemeente-en Stadsmonitor anderzijds (Vlaamse inwoners). Het vertrouwen in de parlementen, de federale overheid en de lokale overheden liggen in de eerste bevraging telkens 20 procentpunten hoger.

#### A.6.1 Vertrouwen in de nationale overheid



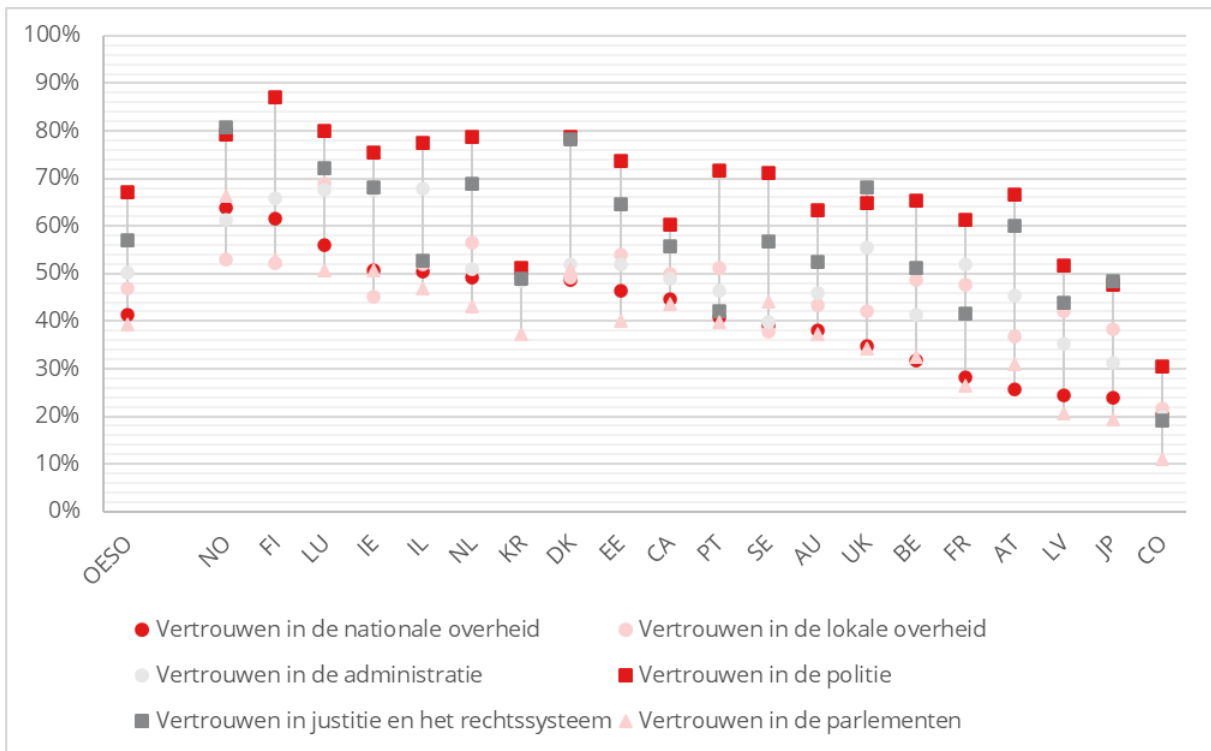
Bron: OESO Trust Survey (OESO, 2022d, 2023e).

### A.6.2 Vertrouwen in de nationale overheid



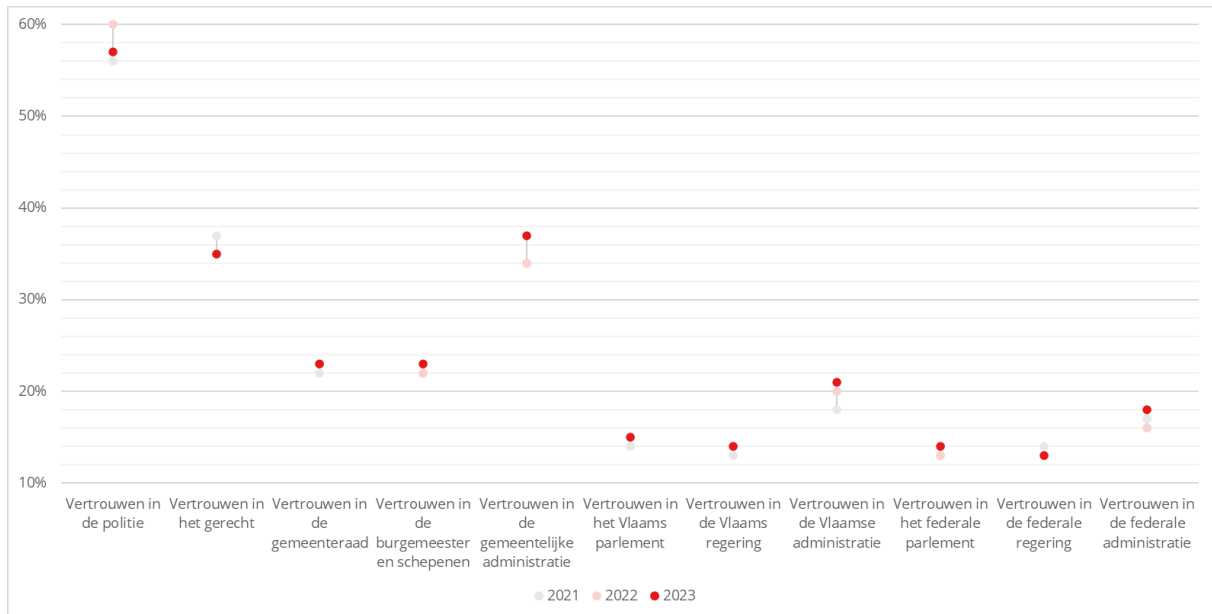
Bron: Eurobarometer (Europese Commissie, 2024).

### A.6.3 Vertrouwen in verschillende instellingen



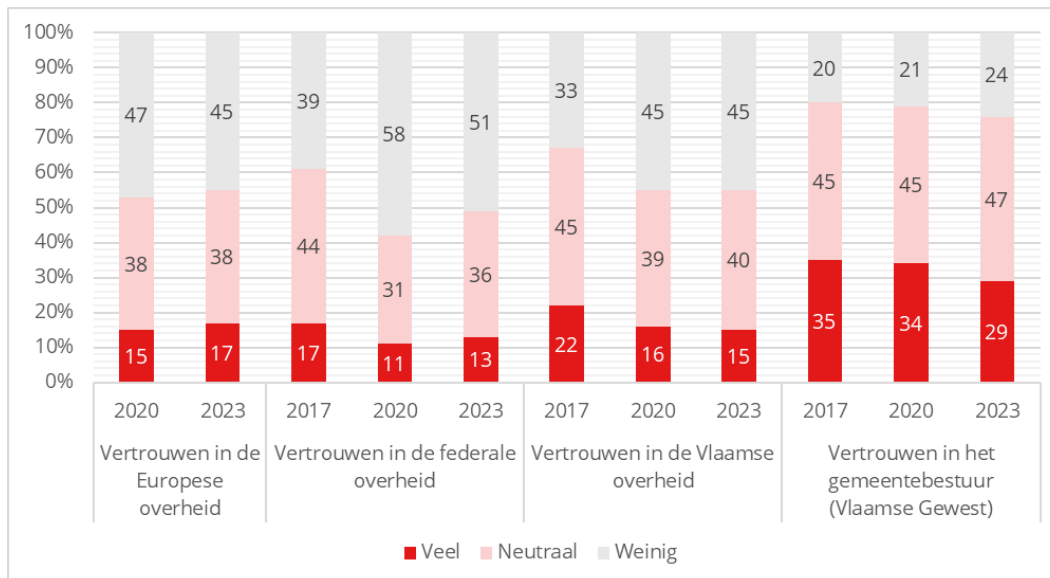
Bron: OESO Trust Survey (OESO, 2022d).

#### A.6.4 Vertrouwen in verschillende instellingen



Bron: SV-bevraging (Vlaamse overheid, 2024w).

#### A.6.5 Vertrouwen in de Europese, federale en Vlaamse overheid



Bron: Gemeente- en stadsmonitor (Vlaamse overheid, 2024j).

Een recente Eurobarometer vraagt naar welke verbeteringen ertoe kunnen leiden dat burgers een groter vertrouwen in de administratie krijgen (A.6.6). Voor België geeft 57% aan dat meer transparantie over beslissingen en het gebruik van publieke middelen daartoe kan bijdragen. 41% geeft aan dat meer communicatie met burgers gewenst is en voor 38% zal minder bureaucratie tot meer vertrouwen leiden.

#### A.6.6. Verbeteringen die kunnen leiden tot een toename van het vertrouwen in de administratie

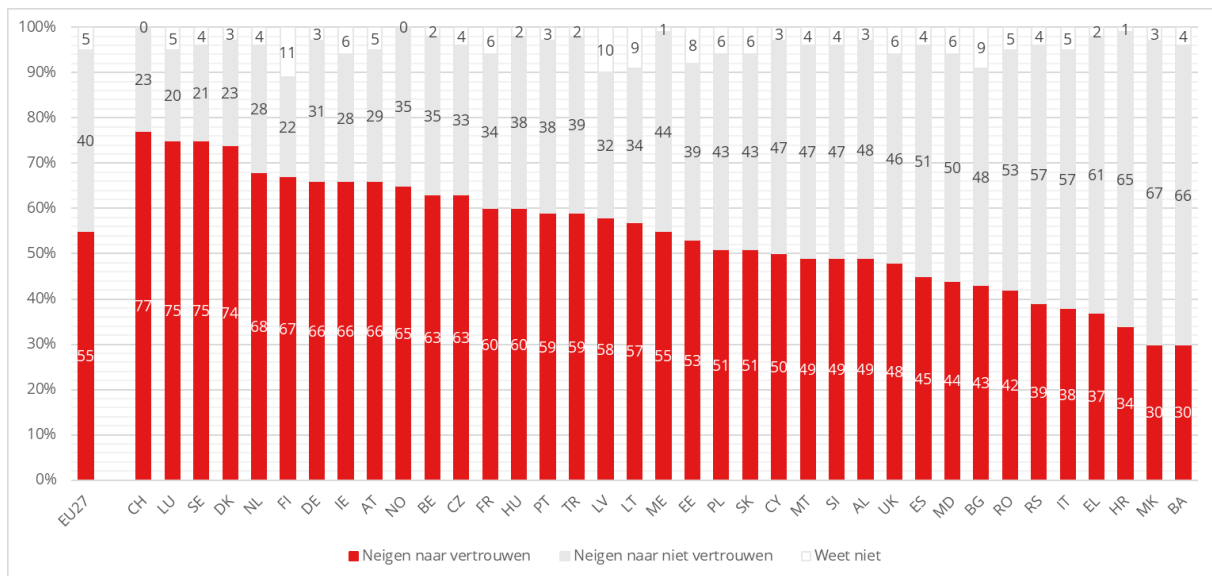
Welk van de volgende verbeteringen leiden tot een toename van het vertrouwen in de administratie?	EU27	BE	DE	FR	LU	NL
Minder Bureaucratie	52%	38%	57%	41%	34%	36%
Meer transparantie over beslissingen en het gebruik van publieke middelen	44%	57%	41%	48%	33%	42%
Meer communicatie met burgers	31%	41%	35%	30%	30%	37%
Meer competente ambtenaren	30%	23%	23%	21%	19%	29%
Gestroomlijnde interactie tussen burgers en de administratie	28%	30%	22%	43%	28%	22%
Een administratie met meer integriteit	23%	21%	19%	15%	15%	27%
Meer beslissingen op lokaal niveau	23%	22%	29%	25%	18%	33%
Grote wendbaarheid in functie van crises	19%	28%	32%	14%	16%	21%
Geen van de bovenstaande	1%	1%	0%	1%	5%	0%
Weet niet	1%	1%	0%	0%	9%	1%

Bron: Flash Eurobarometer (Europese Commissie, 2023e).

**Op lokaal niveau is er een dalende trend in het vertrouwen van burgers in het lokaal bestuur.** De Eurobarometer – die evenwel in één vraag peilt naar het vertrouwen in regionale en lokale overheden – toont nog een vrij hoog niveau van vertrouwen aan voor de Belgische regionale en lokale overheden (63%) (A.6.7). Dat cijfer schommelt in de Eurobarometer sinds 10 jaar rond de 60% (Europese Commissie, 2022f, p. 216).

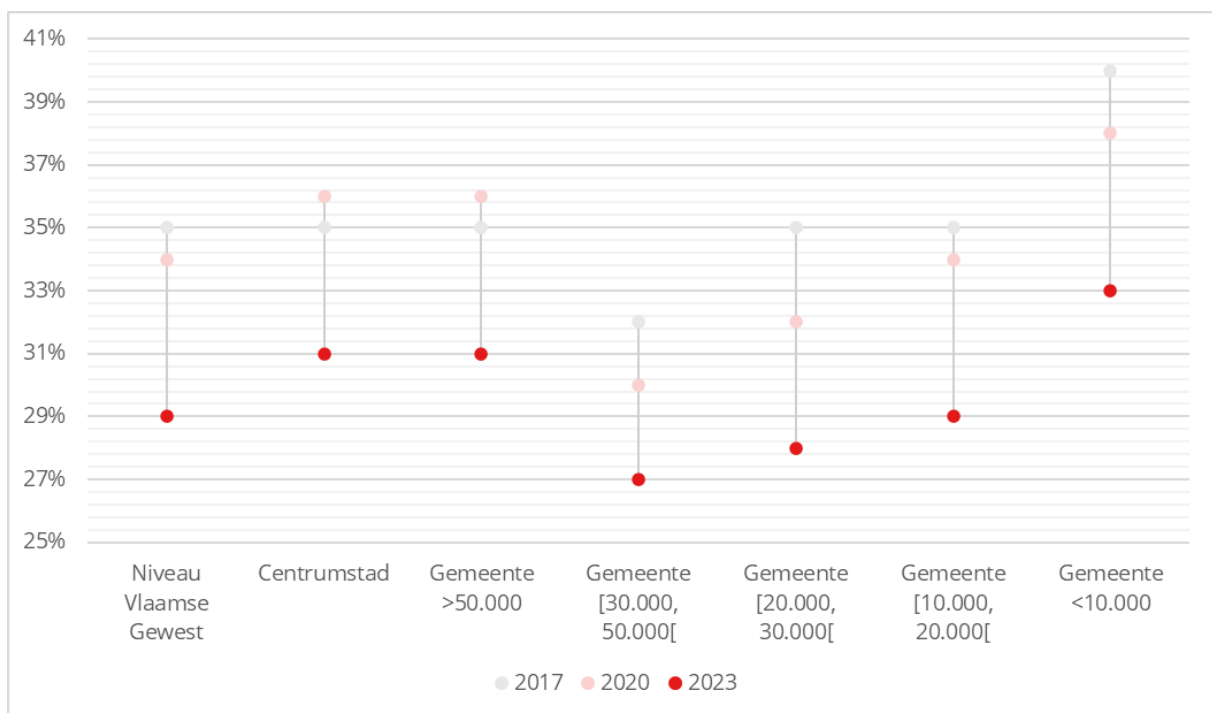
De gemeente- en stadsmonitor 2024 geeft voor de Vlaamse lokale overheden aan dat het vertrouwensniveau in de metingen van 2017, 2020 en 2023 in dalende lijn is (A.6.8). Opgesplitst naar de grootte van de gemeente ligt het vertrouwen iets lager (1 tot 2 procentpunten) in middelgrote gemeenten dan de grote steden of de kleine gemeenten.

### A.6.7 Vertrouwen in regionale of lokale overheden



Bron: Eurobarometer (Europese Commissie, 2023c).

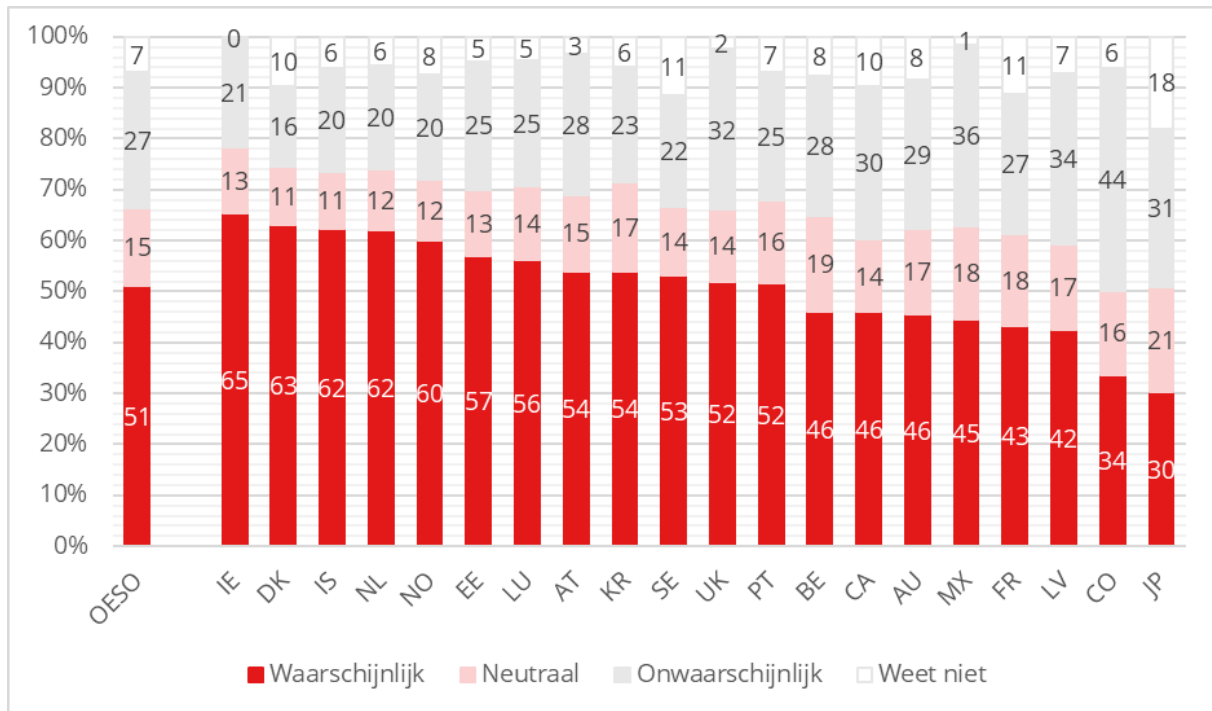
### A.6.8 Vertrouwen in het gemeentebestuur



Bron: Gemeente- en stadsmonitor (Vlaamse overheid, 2024j).

**Het vertrouwen van burgers in de omgang met persoonsgegevens door de overheid in het gebruik van persoonsgegevens is lager in België dan in andere OESO-lidstaten.** Uit de OESO Trust Survey blijkt dat het aandeel van Belgische respondenten dat aangeeft dat de overheid persoonlijke gegevens enkel op voor wettelijke doeleinden gebruikt lager ligt dan het gemiddelde van de OESO-lidstaten (46% resp. 51%) (A.6.9).

### A.6.9 Vertrouwen van burgers in de omgang met persoonsgegevens door de overheid



Bron: OESO Trust Survey (OESO, 2022d). Aandeel van respondenten met gepercipieerde waarschijnlijkheid dat de overheid persoonlijke gegevens enkel voor wettelijke doeleinden gebruikt.

**De imec.digimeter geeft een specifiek inzicht in het vertrouwen van de inwoners in Vlaanderen in organisaties in verband met de omgang met persoonsgegevens.** In vergelijking met voorgaande metingen gaat het vertrouwen in de federale en Vlaamse overheid er op achteruit (beide met 5 procentpunten), net als de lokale besturen (4 procentpunten) (A.6.10, A.6.11).

De imec-SolidMonitor kent een hoger percentage van vertrouwen toe aan de overheden (A.6.12, A.6.13). Voor de federale overheid gaat het in 2023 om 62%, voor de Vlaamse overheid 65% en het lokaal bestuur 65%. Dat is wel een daling met resp. 5, 5 en 4 procentpunten ten aanzien van de meting voor 2022. 59% van de respondenten van de bevraging voor 2023 vertrouwt de Vlaamse overheid als aanbieder van persoonlijke datakluisen, 58% de federale overheid en 52% het lokaal bestuur.

**A.6.10 Vertrouwen in organisaties in verband met persoonlijke gegevens (naar leeftijd)**  
(imec.digimeter)

Vertrouwen	Jaar	18-24	25-34	35-44	45-54	55-64	65-74	75+	Totaal
Federale overheid	2021	54%	49%	57%	52%	55%	56%		<b>54%</b>
	2022	50%	56%	54%	56%	60%	61%	56%	<b>56%</b>
	2023	51%	47%	46%	54%	56%	55%	54%	<b>52%</b>
Vlaamse overheid	2021	55%	50%	56%	50%	55%	56%		<b>54%</b>
	2022	52%	54%	55%	55%	59%	61%	58%	<b>56%</b>
	2023	53%	47%	46%	54%	57%	54%	53%	<b>51%</b>
Lokaal bestuur	2021	62%	51%	53%	53%	55%	58%		<b>55%</b>
	2022	50%	54%	54%	51%	55%	60%	58%	<b>54%</b>
	2023	56%	46%	45%	48%	53%	52%	55%	<b>50%</b>

Bron: imec.digimeter (Imec, 2022, 2023a, 2024a).

**A.6.11 Vertrouwen in organisaties in verband met persoonlijke gegevens (naar inkomen)**  
(imec.digimeter)

Vertrouwen	Jaar	Student / geen info	Laag	Midden	Hoog	Totaal 2022
Federale overheid	2021	47%	51%	62%	64%	<b>54%</b>
	2022	47%	54%	58%	65%	<b>56%</b>
	2023	44%	51%	52%	60%	<b>52%</b>
Vlaamse overheid	2021	47%	50%	61%	64%	<b>54%</b>
	2022	47%	54%	58%	64%	<b>56%</b>
	2023	44%	50%	51%	61%	<b>51%</b>
Lokaal bestuur	2021	53%	50%	62%	62%	<b>55%</b>
	2022	47%	55%	56%	59%	<b>54%</b>
	2023	45%	50%	52%	53%	<b>50%</b>

Bron: imec.digimeter (Imec, 2022, 2023a, 2024a).

**A.6.12 Vertrouwen in organisaties in verband met persoonlijke gegevens (naar leeftijd)**  
(imec.SolidMonitor)

Vertrouwen	Jaar	18-24	25-34	35-44	45-54	55-64	65-74	75+	Totaal
Federale overheid	2022	57%	66%	65%	65%	69%	74%		<b>67%</b>
	2023	52%	57%	58%	59%	63%	71%		<b>62%</b>
Vlaamse overheid	2022	62%	70%	67%	67%	69%	76%		<b>70%</b>
	2023	61%	61%	62%	62%	64%	72%		<b>65%</b>
Lokaal bestuur	2022	67%	68%	67%	64%	67%	76%		<b>69%</b>
	2023	67%	63%	63%	63%	61%	72%		<b>65%</b>

Bron: imec.digimeter (Imec, 2023b, 2024b).

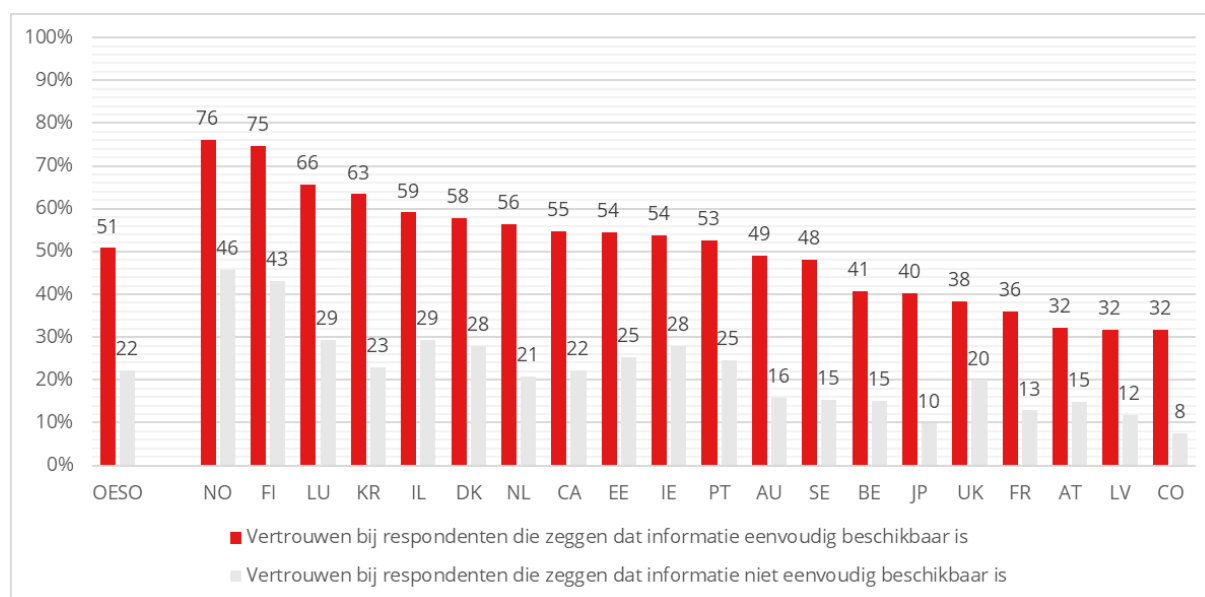
### A.6.13 Vertrouwen in organisaties als aanbieder van persoonlijke datakluisen (naar leeftijd) (imec.SolidMonitor)

Vertrouwen	Jaar	18-24	25-34	35-44	45-54	55-64	65-74	75+	Totaal
Federale overheid	2022	61%	65%	64%	63%	63%	66%		<b>64%</b>
	2023	50%	54%	58%	59%	58%	62%		<b>58%</b>
Vlaamse overheid	2022	60%	67%	64%	65%	62%	68%		<b>65%</b>
	2023	51%	61%	58%	61%	57%	63%		<b>59%</b>
Lokaal bestuur	2022	50%	53%	52%	53%	56%	62%		<b>55%</b>
	2023	50%	48%	49%	53%	51%	58%		<b>52%</b>

Bron: imec.digimeter (Imec, 2023b, 2024b).

**Het vertrouwen in de nationale overheid lijkt positief samen te hangen met de perceptie over openheid.** Gemiddeld genomen is er over OESO-lidstaten heen een kloof van bijna 30 procentpunten (A.6.14). In België bedraagt het verschil 25 procentpunten. Bij de respondenten die zeggen dat informatie eenvoudig beschikbaar is, heeft 41 % vertrouwen in de federale overheid. Bij de respondenten voor wie informatie niet eenvoudig beschikbaar is, is dit 15 %.

### A.6.14 Vertrouwen in de nationale overheid in functie van de toegankelijkheid van informatie



Bron: OESO Trust Survey (OESO, 2022d).

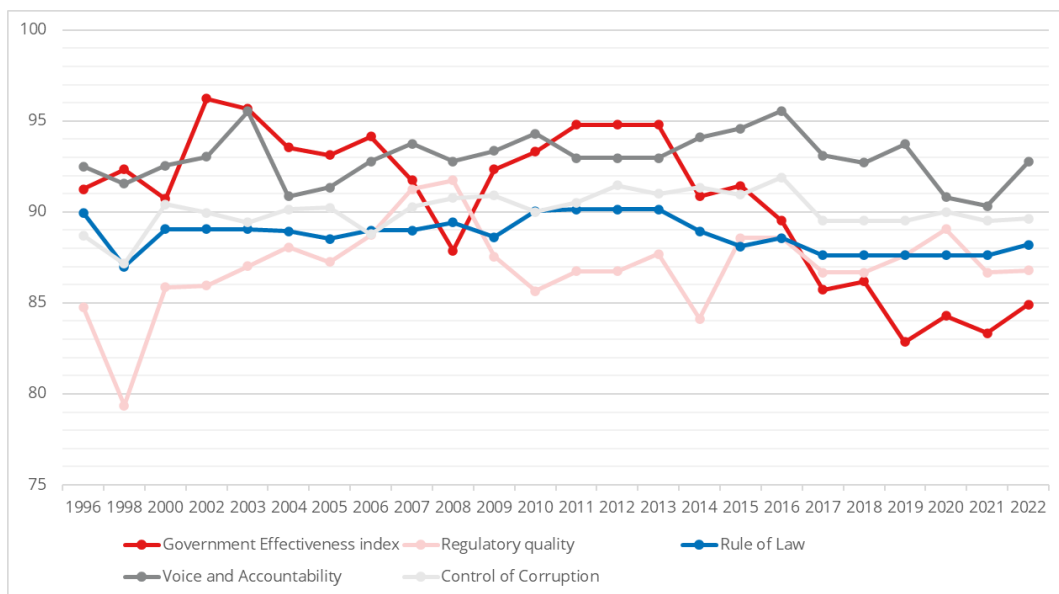


## Overheidskwaliteit en de kwaliteit van de publieke dienstverlening

Op het vlak van de algemene overheidskwaliteit blijkt uit de Worldwide Governance Indicators (WGI) dat België boven het EU-gemiddelde scoort, samen met Nederland, Luxemburg, Duitsland, Oostenrijk, Ierland, Estland, Zweden, Denemarken en Finland (Europese Commissie, 2022f, p. 217) (A.7.1). Die score is wel exclusief de variabele politieke stabiliteit en uitblijven van geweld/terrorisme (*political stability and absence of violence/terrorism*) die de Europese Commissie niet meeneemt, omdat die minder relevant is in de EU (Europese Commissie, 2022f, p. 217). De onderstaande figuur kijkt naar de rangscore (percentiel) van België.

In de *Government effectiveness Index* van de Wereldbank daalt de score voor België van het 91<sup>ste</sup> percentiel in 1996 naar het 85<sup>ste</sup> percentiel in 2022 (A.7.1). De *Government effectiveness Index* is een samengestelde index die percepties bevat over de kwaliteit van publieke dienstverlening, kwaliteit van de administratie, onafhankelijkheid van de administratie, de kwaliteit van de beleidsvoorbereiding en -implementatie, en de geloofwaardigheid van het engagement van de overheid in de voorgaande thema's (Wereldbank, 2024).

### A.7.1 World Governance Indicators



Bron: WGI (Wereldbank, 2024).

Andere bronnen gaan meer in op specifieke publieke diensten (zie ook Steunpunt Bestuurlijke Vernieuwing, 2019).

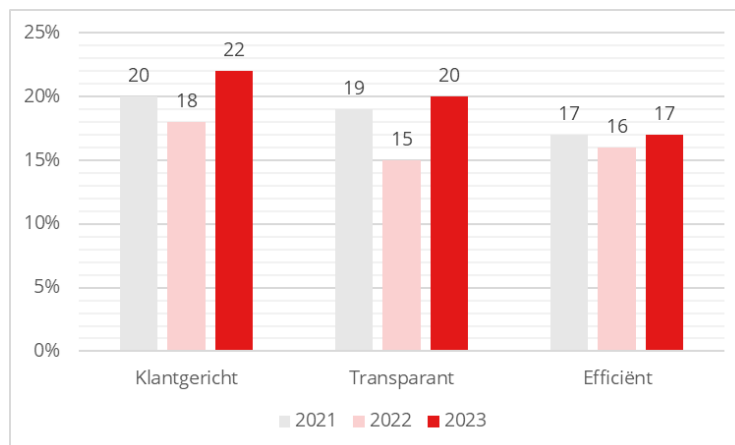
- De OESO *Governance at a glance*-meting van 2023 geeft inzicht in de toegankelijkheid, responsiviteit en kwaliteit van de gezondheidszorg, onderwijs en justitie (OESO, 2023a).
- De *European Quality of Life Survey* bevat (op nationaal niveau) een waardering van de kwaliteit van voorzieningen langdurige zorg, sociale huisvesting, kinderopvang, openbaar vervoer, onderwijs en de gezondheidszorg.
- De *European Quality of Government Index* voor Europese regio's geeft inzicht in de perceptie en ervaringen van burgers in verband met de corruptie, kwaliteit van dienstverlening en de

onpartijdigheid van publieke diensten met betrekking tot gezondheid, onderwijs en politie (Charron, Lapuente, Bauhr, & Annoni, 2022; Europese Commissie, 2022e).

- De *World Justice Project (WJP) Rule of Law Index* bevat o.a. indicatoren op het vlak van de effectiviteit van justitie, het gevangeniswezen en politie (WJP, 2023).
- De Gemeente- en stadsmonitor vraagt of burgers zich voldoende geïnformeerd voelen over de lokale activiteiten, ingrepen en plannen, beslissingen en voorzieningen (zoals onderwijs en zorg) (Vlaamse overheid, 2024j).

**Slechts een vijfde van de Vlamingen vindt de Vlaamse overheid klantgericht (22%) en transparant (20%). 17% is het helemaal eens dat Vlaamse overheid efficiënt is (A.7.2).** Volgens de achterliggende SV-bevraging is 50% het zelfs oneens met de stelling dat de Vlaamse overheid efficiënt is. In iets mindere mate is men het oneens dat de Vlaamse overheid transparant is (43%) en klantgericht (35%).

#### A.7.2 Perceptieniveau van de kwaliteit van de Vlaamse overheid



Bron: SV-bevraging (Vlaamse overheid, 2024aa).

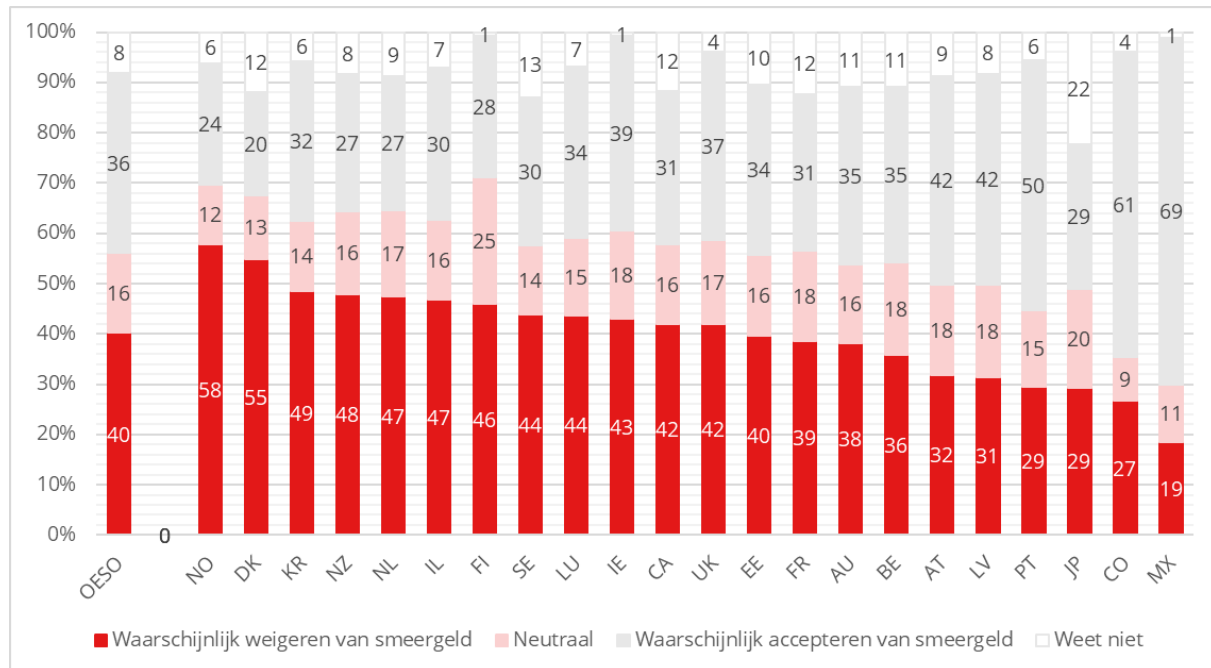
**Het perceptieniveau van corruptie binnen de overheid is eerder neutraal of negatief.** Gemeten naar de perceptie van misbruik van hun ambt voor privéwinst door leden van de uitvoerende macht, justitie, politie en het leger en de wetgevende macht scoort België in de WJP Rule of Law index 2023 79/100, wat een 17<sup>de</sup> plaats op wereldwijd 140 landen is, 12<sup>de</sup> op regionaal 31 landen (EU, European Free Trade Association, EFTA, en Noord-Amerika) en 17<sup>de</sup> van 43 landen met hoge inkomens (A.7.3).

In de *control of corruption index* van de WGI – met een gewogen score van verschillende niveaus van corruptie – bevindt België zich in het 89,62<sup>ste</sup> percentiel voor 2022, wat een 9<sup>de</sup> plaats is in de EU (zie *supra*, figuur A.7.1) (Wereldbank, 2024).

Er is een negatieve perceptie over het aannemen van smeergeld. 36% van de Belgische respondenten in de OESO Trust Survey acht het waarschijnlijk dat overheidspersoneel smeergeld zal weigeren. Dat is lager dan het OESO-gemiddelde van 40%. 35% van de Belgische respondenten acht het waarschijnlijk dat smeergeld aangenomen zal worden (36% OESO-gemiddelde).

Gekeken naar de associatie tussen vertrouwen in de nationale overheid en de perceptie van het aannemen van smeergeld, lijkt er een positief verband te zijn tussen de perceptie dat smeergeld geweigerd wordt en vertrouwen in de nationale overheid (OESO, 2022d, p. 95).

### A.7.3 Perceptieniveau van het aannemen van smeergeld door overheids personeel voor het versnellen van de toegang tot een publieke dienst



Bron: OESO Trust Survey (OESO, 2022d).

Wat de kwaliteit van de digitale publieke dienstverlening betreft scoort België laag (OESO Digital Government Index) of gemiddeld (DESI). In de OESO Digital Government Index van 2023 (OESO, 2024b) neemt België een 24ste plaats in op 33 gemeten landen (16<sup>de</sup> van de EU-lidstaten) (A.7.4). De Digital Government Index is samengesteld uit zes indicatoren: *digital by design*, *data driven public sector*, *government as a platform*, *open by default*, *user-driven* en *proactiveness*.

*Digital by design* kijkt naar instrumenten om digitale publieke diensten te verankeren, zoals strategieën, coördinatiestructuren, digitale overheidsinfrastructuren, investeringen en talent en capaciteit voor service design (score voor België: 0,65; OESO-gemiddelde: 0,68; rang: 22<sup>ste</sup> OESO, 13<sup>de</sup> EU).

*Data driven public sector* capteert de basis die nodig is voor datatoegang en datadeling, waaronder de aanwezigheid van een datastrategie, leiderschapsrollen data-infrastructuur, datastandaarden en mechanismes voor de bescherming van de verwerking van persoonsgegevens (score voor België: 0,54; OESO-gemiddelde: 0,63; rang: 22<sup>ste</sup> OESO, 14<sup>de</sup> EU).

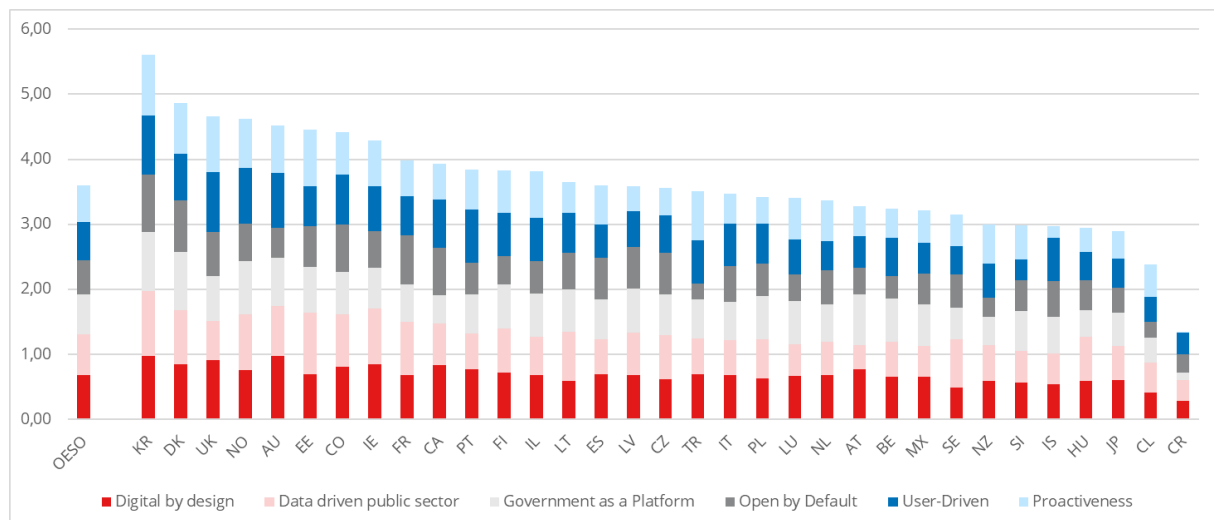
*Government as a platform* meet de aanwezigheid van bouwblokken om publieke diensten te kunnen leveren, zoals op het vlak van digitale identiteit, notificaties, betalingen, cloud-infrastructuren en tools en standaarden voor service design en project management (score voor België: 0,61; OESO-gemiddelde: 0,66; rang: 12<sup>de</sup> OESO, 7<sup>de</sup> EU).

*Open by default* kijkt naar de mate van openheid, waaronder het bestaan van een open data strategie, instrumenten voor het bevorderen van kwaliteitsvolle open data, open data catalogi en beleid dat *open source* software promoot (score voor België: 0,35; OESO-gemiddelde: 0,52; rang: 29<sup>ste</sup> OESO, 19<sup>de</sup> EU).

*User-driven* capteert de mate dat overheden hun publieke dienstverlening organiseren rond de noden van de gebruiker. Het gaat dan o.a. over actieplannen, financieringsmechanismes, een aanpak in verband met de digitale kloof, stakeholderconsultatie en het betrekken van gebruikers in testpanels (score voor België: 0,58; OESO-gemiddelde: 0,60; rang: 19<sup>de</sup> OESO, 11<sup>de</sup> EU).

*Proactiveness* meet de capaciteit van de overheid om te anticiperen op dienstverleningsnoden en de mate waarin de overheid publieke dienstverlening proactief aanbiedt. Elementen zijn de aanwezigheid van proactief design, data-analyse, risico-inschattingen en een beleid rond het ethisch gebruik van AI (score voor België: 0,45; OESO-gemiddelde: 0,56; rang: 26<sup>ste</sup> OESO, 15<sup>de</sup> EU).

#### A.7.4 OESO Digital Government Index 2023



Bron: OESO Digital Government Index 2023 (OESO, 2024b). Excl. data voor Duitsland, Griekenland, Slovenië, Zwitserland en de Verenigde Staten.

In de DESI2023 bekleedt België afhankelijk van de indicator een 3<sup>de</sup> en 14<sup>de</sup> plaats voor het onderdeel digitalisering van publieke diensten (Europese Commissie, 2023a). De data zijn afkomstig uit de eGovernment Benchmark 2023 (Europese Commissie, 2023f).

In tegenstelling tot de eerdere metingen van de DESI bevat de meeste recente geen geaggregeerde score meer. De dimensie digitalisering van publieke diensten bestaat uit twee subdimensies: e-government en toegang tot e-health dossier. Voor deze laatste heeft België een score van 85 op 100, tegenover 71 gemiddeld in de EU. Het gaat dan over de toegang tot gezondheidsdossiers en de mate dat gebruikers hun gezondheidsdata kunnen gebruiken. De eerste subdimensie bestaat uit acht indicatoren: *e-government users* (cf. *supra*, Overheidscontacten en contactvoorkeuren), *digital public services for citizens*; *digital public services for businesses*; *pre-filled forms*; *transparency of service delivery, design and personal data*; *user support*; *mobile friendliness*.

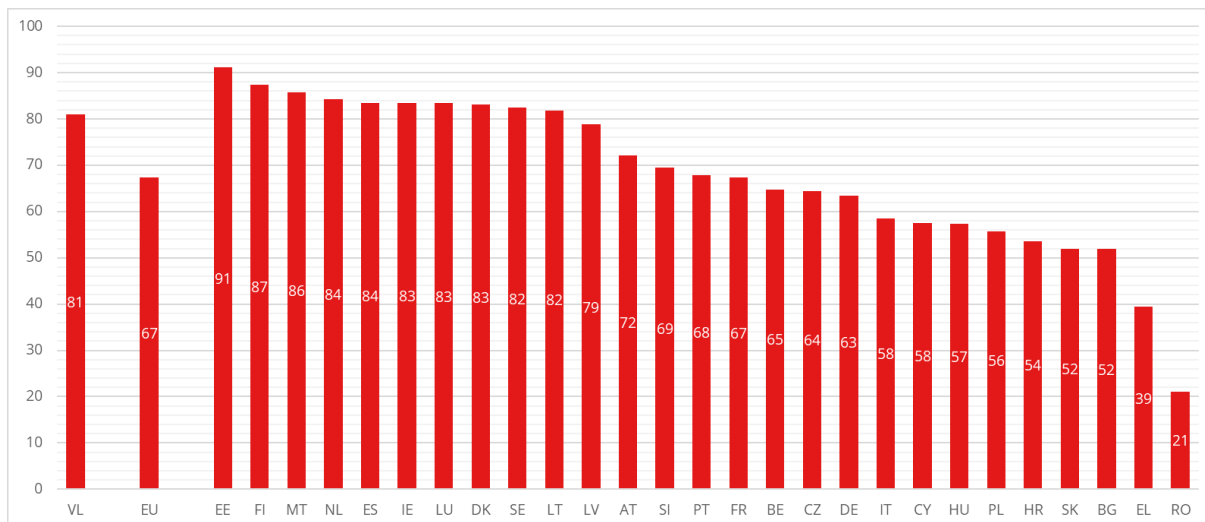
- *Digital public services for citizens* is een geaggregeerde score die meet in de mate dat 70 publieke diensten in verband met enkele levensgebeurtenissen digitaal beschikbaar zijn (informatieel en transactioneel). Het gaat dan om publieke diensten in verband met familie, carrière, studeren verhuizen, transport, gezondheid en justitie (score voor België: 81; EU-gemiddelde: 77; rang: 11).
- *Digital public services for businesses* geeft een score voor de mate dat 26 publieke diensten in verband met het opstarten en runnen van een onderneming digitaal beschikbaar zijn (informatieel en transactioneel) (score voor België: 88; EU-gemiddelde: 84; rang: 11).
- *Pre-filled forms* meet het aantal data dat reeds is ingevuld bij online formulieren van 53 publieke diensten (score voor België: 77; EU-gemiddelde: 68; rang: 11).
- *Transparency of service delivery, design and personal data* geeft een score voor de mate dat dienstverleningsprocessen transparant zijn, er gebruikersbetrokkenheid is in het design en de mate dat gebruikers controle hebben over hun persoonlijke data (score voor België: 66; EU-gemiddelde: 65; rang: 14).
- *User support* capteert de mate dat er online support is, helpfuncties en feedbackmechanismes beschikbaar zijn (score voor België: 93; EU-gemiddelde: 84; rang: 6).
- *Mobile friendliness* meet de beschikbaarheid van publieke diensten via mobiele interfaces (score voor België: 99,66; EU-gemiddelde: 93; rang: 3).

Vlaanderen neemt voor het onderdeel publieke digitale diensten een 10de plaats in voor DESI2022 met een score van 82 (Capgemini, 2022) (A.7.5). De 4<sup>de</sup> tot en met de 11<sup>de</sup> plaats verschillende slechts 2 punten, wat betekent dat de Vlaamse score voor deze dimensie aansluit bij de top 5-doelstelling van de regering-Jambon (cf. *supra*).

De maturiteitsmeting van 2024 neemt het gemiddelde van de subdimensies *digital public services for citizens* en *digital public services for businesses* (Capgemini, 2024) (A.7.6). Daaruit blijkt dat Vlaanderen een 6de plaats inneemt met een score van 89, België een 12<sup>de</sup> plaats (excl. Vlaanderen, of een 13<sup>de</sup> plaats incl. Vlaanderen) met een score van 85 en tegenover een Europees gemiddelde van 80.

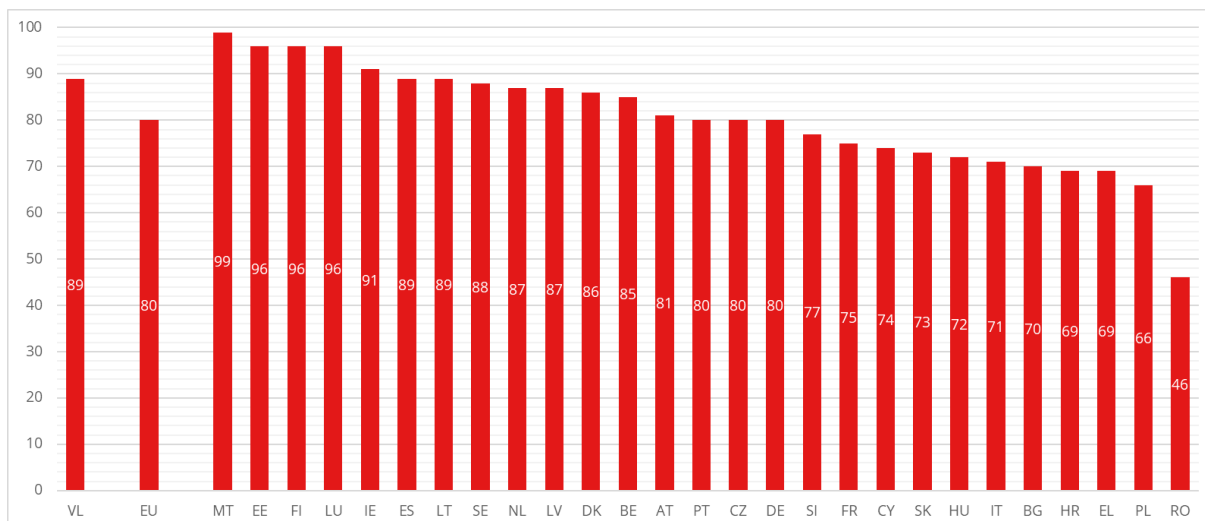
Zoals eerder al aangegeven bij de regionale DESI index (cf. *supra*, Algemeen: DESI) doet Vlaanderen het vooral goed op het vlak van het aanbod van digitale publieke diensten voor ondernemingen (plaats vijf met een score van 95 voor de 5 van de 25 publieke diensten waar Vlaanderen deels of volledig bevoegd voor is) en de beschikbaarheid van open data (plaats 12 met een score van 90, maar plaatsen 14 en 6 scoren resp. 89 en 92). Met de vooraf ingevulde formulieren bekleedt Vlaanderen een 8<sup>ste</sup> positie (score van 81, voor de 26 van de 53 publieke diensten waar Vlaanderen deels of volledig bevoegd voor is) en voor digitale publieke diensten voor burgers een 10<sup>de</sup> plaats (score van 83 voor 38 publieke diensten waar Vlaanderen deels volledig voor bevoegd is). De laagste score op de vijf variabelen scoort Vlaanderen voor het aantal gebruikers van online overheidsdiensten (score van 75, plaats 14).

### A.7.5 Scores voor Vlaanderen, België en de EU-landen voor DESI2022



Bron: Capgemini (2022).

### A.7.6 Scores voor Vlaanderen, België en de EU-landen voor DESI2023\*



Bron: Capgemini (2024). \*Score voor het gemiddelde van digital public services for citizens en digital public services for businesses.

**Vlaanderen en België scoren bovengemiddeld in de eGovernment Benchmark 2023.** De eGovernment benchmark is een maturiteitsmeting van de online publieke dienstverlening en meet vier dimensies (Gebruikersgerichtheid, transparantie, belangrijke randvoorwaarden, grensoverschrijdende dienstverlening). Vlaanderen en België bekleden een gedeelde 12<sup>de</sup> plaats voor de eGovernment Benchmark 2023 (met data uit 2022) en een score van 83, tegenover een EU-gemiddelde van 77 (A.7.7). Vlaanderen lijkt te stagneren (score voor data 2021: 82, score voor data 2020: 81), terwijl België tussen 2021 en 2022 10 punten is gestegen (score voor data 2021: 73, data voor 2020: 75).

- *Gebruikersgerichtheid (user centricity)*. Deze dimensies kijkt naar de mate dat publieke diensten online beschikbaar zijn, ze mobielvriendelijk zijn en of er ondersteunings- en

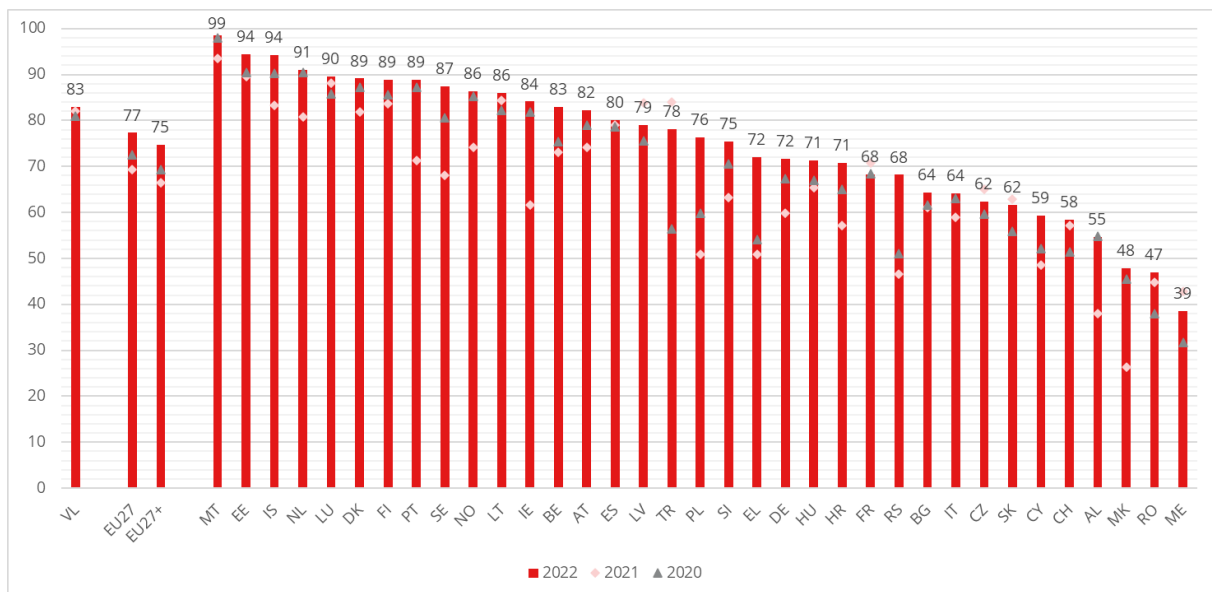
feedbackmechanismen aanwezig zijn. (score voor VL: 96; score voor BE: 95; EU-gemiddelde: 92; rang BE: 15).

- *Transparantie.* Is er transparantie over hoe diensten worden geleverd, zijn dienstverleners transparant over processen van service design en hoe persoonlijke data verwerkt worden? (score voor VL: 74; score voor BE: 72; EU-gemiddelde: 71; rang BE: 19).

Voor de indicator transparantie van persoonlijke data scoort Vlaanderen met 83 een 12<sup>de</sup> plaats in 2022 en België met 87 een 11<sup>de</sup> plaats, tegenover een EU-gemiddelde van 81. Die kwantitatieve meting contrasteert met de subjectieve attitude van de respondenten in de imec.digimeter, waarin slechts 19% akkoord gaat dat de overheid is transparant over wat ze met mijn persoonlijke gegevens doet (cf. *supra*, tabel A.5.7).

- *Belangrijke randvoorwaarden (key enablers ofwel digitale bouwblokken).* Zijn de randvoorwaarden voor de levering van online diensten vervuld? Zijn bouwblokken ontwikkeld en geïmplementeerd in verband met eID, eDocumenten, vooringevulde formulieren en digitale post? (score voor VL: 85; score voor BE: 82; EU-gemiddelde: 79; rang BE: 14).
- *Grensoverschrijdende diensten.* Kunnen burgers gemakkelijk toegang krijgen tot publieke diensten en er gebruik van maken? Welke online ondersteunings- en feedbackmechanismen zijn er? (score voor VL: 77; score voor BE: 83; EU-gemiddelde: 68; rang BE: 8).

#### A.7.7 Resultaat eGovernment Benchmark 2023\*



Bron: Capgemini (2022, 2024), Europese Commissie (2023f). \* De Vlaamse maturiteitsmeting van Capgemini vermeldt de tweejaarlijkse voortschrijdende gemiddelden. De grafiek bevat de jaarlijkse gemiddelden uit de eGovernment Benchmark, maar de tweejaarlijkse gemiddelde cijfers voor Vlaanderen uit de Vlaamse maturiteitsmeting.

Andere interessante (oudere) studies voor Vlaanderen zijn de maturiteitsmeting digitale dienstverlening op Vlaams niveau in 2019, uitgevoerd in opdracht van het Stuurorgaan Vlaams Informatie- en ICT-beleid (Vlaamse overheid, 2018, 2023h) en de i-monitor met een meting van de digitale maturiteit van de gemeenten en OCMW's in 2014 en 2016 (Vlaamse overheid, 2016).

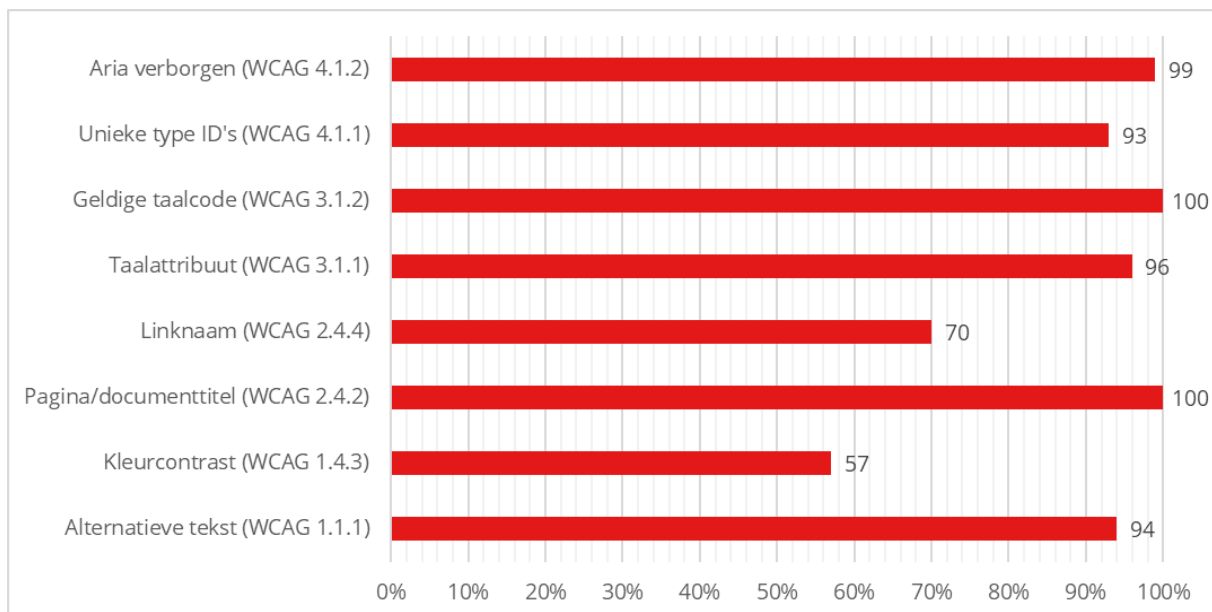
**De mate van webtoegankelijkheid is laag tot matig.** Cijfers vanuit de Europese monitoring van de Europese richtlijn Webtoegankelijkheid (cf. *supra*, deel 2.1 Europees beleid) tonen dat in 2021 18% van de 572 gescreende Belgische websites een toegankelijkheidsverklaring had. 46% voldeed niet aan minstens 8 van de 15 criteria voor webtoegankelijkheid (FOD BOSA, 2022).

Cijfers voor Vlaanderen van 2022 tonen dat slechts 26% van de onderzochte websites voldoet aan alle criteria rond webtoegankelijkheid (Capgemini, 2022) (A.7.8). De criteria zijn de volgende:

- waarneembaar, gemeten door: alternatieve tekst (WCAG 1.1.1), kleurcontrast (WCAG 1.4.3);
- bedienbaar, gemeten aan: pagina/documenttitel (WCAG 2.4.2), linknaam (WCAG 2.4.4);
- begrijpelijk, gemeten door: taalattribuut (WCAG 3.1.1), geldige taalcode (WCAG 3.1.2);
- robuust, gemeten door: unieke type ID's (WCAG 4.1.1), aria verborgen (WCAG 4.1.2).

Cijfers van 2023 geven aan dat van de 15.000 eGovernment-websites van 2022 en 2021 er 69% één of meerdere van de acht hierboven WCAG-criteria schenden (Capgemini, 2024).

### A.7.8 Meting webtoegankelijkheid



Bron: Capgemini (2022).

**België hinkt achter op het vlak van open overheid.** België neemt in de Open, Useful and Re-usable data (OURdata) Index van de OESO slechts de 30ste plaats in op 36 landen (score voor België: 0,32; OESO-gemiddelde: 0,48) (OESO, 2023g) (A.7.9). Dat is een daling met 11 plaatsen ten opzichte van de meting uit 2019. De OURdata Index bestaat uit drie dimensies: *data availability*, *data accessibility* en *government support to data re-use*.

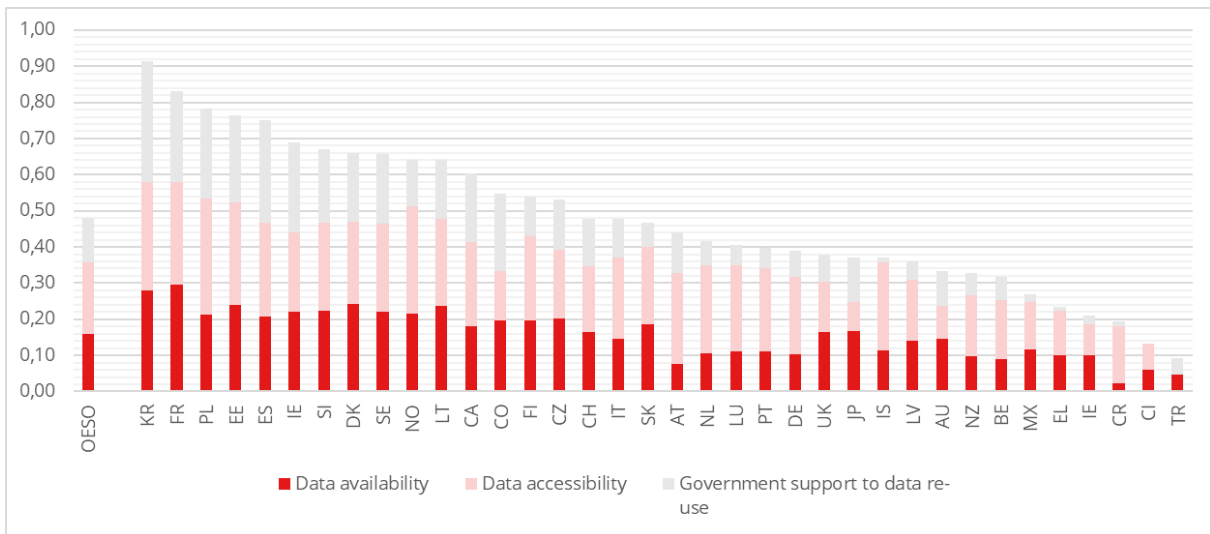
- *Data availability* capteert het beleid rond open data, de stakeholderbetrokkenheid in het open databeleid en de implementatie van zgn. *high-value datasets* (score voor België: 0,09; OESO-gemiddelde: 0,16; rang: 32<sup>ste</sup> OESO, 21<sup>ste</sup> EU).
- *Data accessibility* meet de kwaliteit van de open data. Het gaat dan o.a. over de beschikbaarheid van datavereisten en de mate dat zgn. *high-value datasets* in een open, tijdig en



herbruikbaar formaat worden gepubliceerd, samen met de kwaliteit van metadata en de beschikbaarheid via API's, en op een centraal open dataportaal. De subdimensie heeft ook indicatoren zoals het stakeholderengagement op het open dataportaal en de bijdrage van stakeholders op het vlak van datakwaliteit (score voor België: 0,16; OESO-gemiddelde: 0,2; rang: 26<sup>ste</sup> OESO, 19<sup>de</sup> EU).

- *Government support to data re-use* kijkt naar de mate dat overheden het gebruik van open data aanmoedigen bij ondernemingen en het middenveld (creëren van bewustzijn, *capacity-building*) (score voor België: 0,06; OESO-gemiddelde: 0,12; rang: 25<sup>ste</sup> OESO, 18<sup>de</sup> EU).

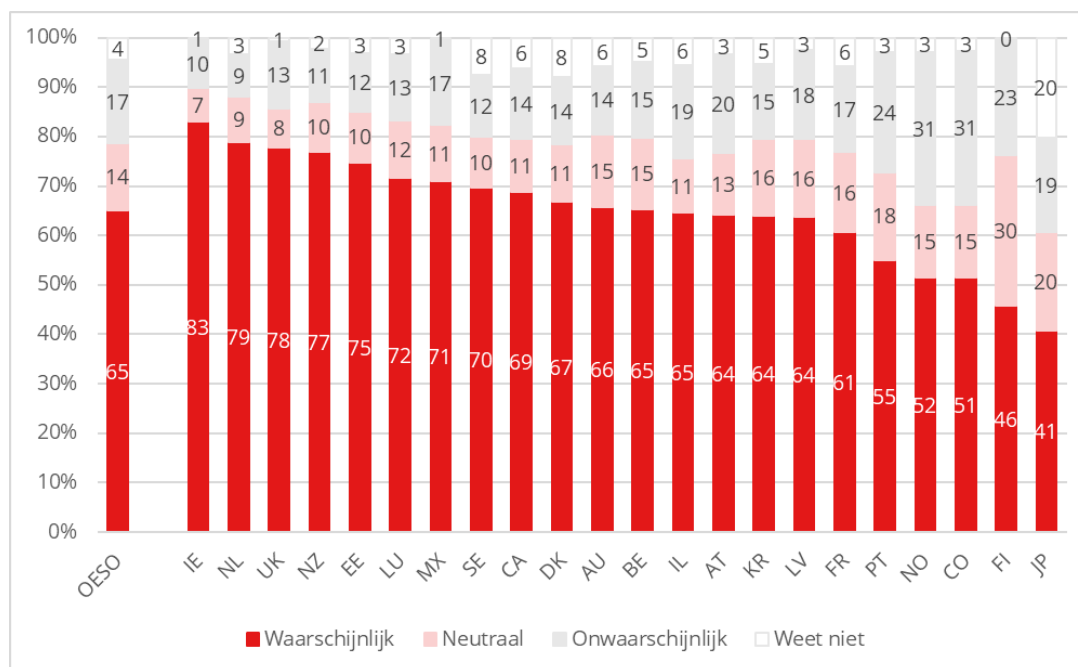
### A.7.9 OESO OURdata index 2023



Bron: OESO OURdata Index 2023 (OESO, 2023g). Excl. data voor Hongarije en de Verenigde Staten.

65% van de Belgische respondenten geeft in de OESO Trust Survey aan dat men denkt dat overheidsinformatie makkelijk terug te vinden is op het moment dat men die informatie nodig heeft (A.7.10). Daarmee scoort België evenveel als het OESO-gemiddelde. Er is een positieve associatie tussen de perceptie over het eenvoudig terugvinden van overheidsinformatie en vertrouwen. Op OESO niveau is er gemiddeld verschil van ongeveer 30 procentpunten in het vertrouwen van de nationale overheid bij wie vindt dat overheidsinformatie makkelijk terug te vinden is (vertrouwensniveau van 51%) tegenover wie vindt dat overheidsinformatie niet makkelijk terug te vinden is (vertrouwensniveau van 22%). Voor België is dit resp. 41% en 15%.

### A.7.10 Perceptie over makkelijk terug te vinden overheidsinformatie



Bron: OESO Trust Survey (OESO, 2022d).

De WJP Rule of Law index bevat een kwalitatieve meting van open overheid aan de hand van vier factoren. België haalt voor 2023 een score van 76, wat een daling met twee procentpunten is ten aanzien van 2022 (A.7.11). Daarmee neemt ons land de 14<sup>de</sup> plaats in wereldwijd (op 142 landen), 12<sup>de</sup> regionaal (op 31 landen in de EU, EFTA, en Noord-Amerika) en 14<sup>de</sup> bij de 46 landen met hoge inkomens.

### A.7.11 Meting van open overheid

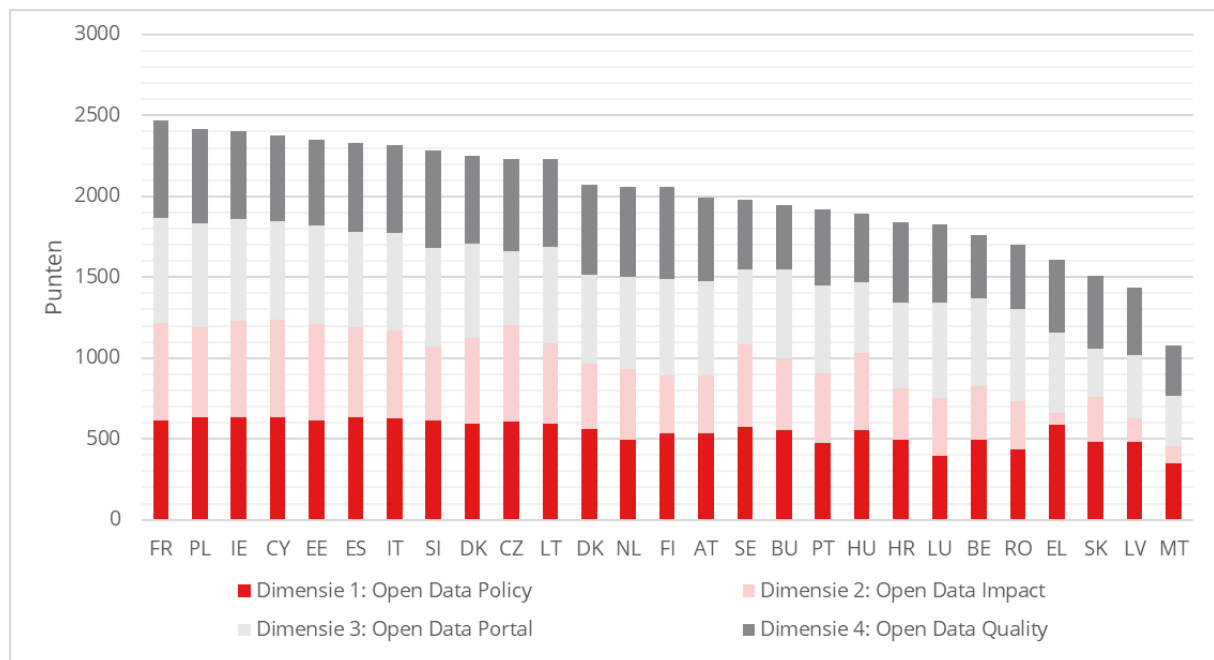
Factoren	Score	Rang		
		Wereldwijd	Regionaal	Hoge inkomens
Publiceerde wetten en overheidsgegevens	70/100	26/142	18/31	25/46
Recht op informatie	68/100	19/142	13/31	18/46
Burgerparticipatie ( <i>civic participation</i> )	79/100	13/142	12/31	13/46
Klachtenmechanismen	87/100	4/142	3/31	4/46

Bron: WJP Rule of Law index (WJP, 2023).

In de Open Data Maturity (ODM) assessment – een jaarlijkse benchmarking van de Europese Commissie – neemt België een 22<sup>ste</sup> plaats in (score voor België: 1763, EU-gemiddelde: 2013) (A.7.12). Eerdere jaren behaalde België een 25<sup>ste</sup> plaats (2023), 23<sup>ste</sup> plaats (2022) en 17<sup>de</sup> plaats (2021) (FOD Economie, 2024b). De beoordeling kijkt naar vier dimensies: open data beleid, impact van open data, open data portaal en open data kwaliteit.

- Open data beleid: aanwezigheid van nationaal open data beleid en regelgeving, nationale/regionale/lokale open data strategie, enz. (score voor België: 442; EU-gemiddelde: 548; rang: 21).
- Open data impact: strategisch bewustzijn, methodologie voor het meten van impact, meten van hergebruik, impact van open data op transparantie en rekenschap, impact van open data in de privésector, impact van open data in het aanpakken van maatschappelijke uitdagingen (bv. ongelijkheid, gezondheid, onderwijs), enz. (score voor België: 335; EU-gemiddelde: 424; rang: 21).
- Open data portaal: beschikbaarheid nationaal open data portaal en functionaliteiten, feedbackmechanismen en opvolging, gebruik van het open data portaal, beschikbaarheid van data, enz. (score voor België: 540; EU-gemiddelde: 541; rang: 19).
- Open data kwaliteit: mechanismen voor kwaliteitsbewaking van metadata, automatische redactie van metadata, monitoring van datakwaliteit, gebruik van open data licenties, gebruik van linked data, enz. (score voor België: 396; EU-gemiddelde: 499; rang: 25).

#### A.7.12 ODM assessment 2022



Bron: ODM (Europese Commissie, 2022h).

De cijfers vanuit de Vlaamse DESI metingen (Capgemini, 2022; Statistiek Vlaanderen, 2023) tonen wel aan dat het Vlaamse Gewest het binnen België beter doet. Vlaanderen steeg in de beoordeling van Capgemini tussen 2021 en 2022 acht plaatsen (20 naar 12).<sup>36</sup> Dit komt volgens de rapportage vooral door het gestegen strategisch bewustzijn.

**Er zijn aanzienlijke administratieve lasten.** Het Federaal Planbureau maakt jaarlijks een raming van de administratieve lasten van ondernemingen en zelfstandigen aan de hand van een

<sup>36</sup> Er zijn geen Vlaamse cijfers voor 2024 omdat de subdimensie Open Data Maturity niet meer is opgenomen in de vernieuwde DESI (Capgemini, 2024, p. 8).

enquête bij een representatieve steekproef (Federaal Planbureau, 2024) (A.7.13). In 2022 bedroegen de federale en regionale administratieve lasten 5,99 mld. euro (1,08% van bbp in 2022, komende van 3,48% van het bbp in 2000). Daarvan is 5,03 mld. euro voor de ondernemingen en 0,96 mld. euro voor de zelfstandigen.

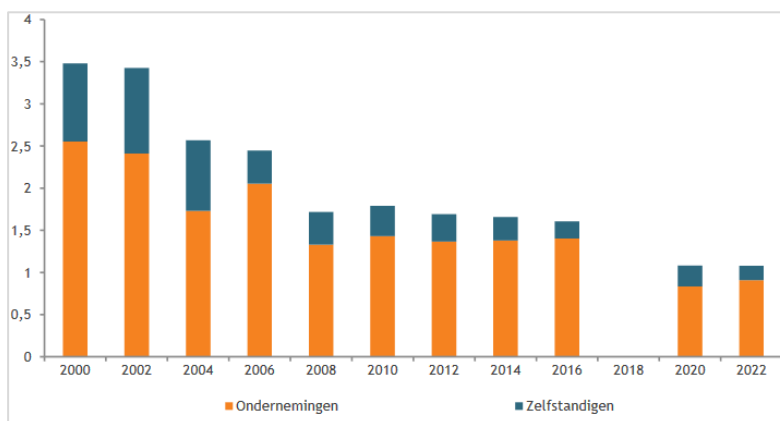
De rapportage kijkt naar administratieve lasten op het vlak van tewerkstelling, fiscale regelgeving en milieuwetgeving. Het relatieve aandeel van de drie componenten is voor ondernemingen 37%, 54% en 9%. Ten opzichte van de voorgaande metingen is die verhouding relatief stabiel. Voor zelfstandigen kijkt de rapportage naar fiscale regelgeving en milieuwetgeving. Die administratieve lasten bedragen resp. 80% en 20%. De voorgaande metingen was die verhouding 90% vs. 10%.

Een vermindering van de administratieve lasten met een kwart zou het Belgische BBP doen toenemen met 1,12% over een periode van vijf jaar.

Een recente Flash Eurobarometer met een bevraging van kmo's naar de drie grootste problemen waarmee ze geconfronteerd worden, zet *regulatory obstacles or administrative burdens* met 43% op een tweede plaats, na de moeilijkheid om werknemers met de juiste vaardigheden te vinden (68%) en unfaire competitie (19%) (Europese Commissie, 2023e). Dat is de op twee na hoogste score, na Polen (54%) en Spanje (49%).

Een andere Flash Eurobarometer bevraagt burgers naar de drie meest karakteriserende aspecten van de administratie aan de hand van een gesloten vragenlijst (A.7.14). 48% van de bevraagde Belgische burgers vinden de administratie complex en belastend. 43% beschouwt de administratie als traag in het voorzien van diensten. 34% vindt dat de administratie niet dicht bij de burger staat.

#### A.7.13 Evolutie van de kosten van de administratieve lasten voor ondernemingen en zelfstandigen



Bron: Federaal Planbureau (2024).

### A.7.14 Perceptie van de administratie

Welk van de volgende aspecten beschrijft de administratie het beste (top drie)?	EU27	BE	DE	FR	LU	NL
Complex en belastend	48%	48%	56%	60%	19%	29%
Traag in het voorzien van diensten	47%	43%	47%	55%	25%	28%
Gebrek aan transparantie	29%	31%	23%	19%	15%	33%
Niet dicht bij burgers	29%	34%	25%	23%	18%	32%
Speelt een centrale rol in het leven van mensen	26%	32%	26%	33%	30%	33%
Te lage vaardigheden	22%	20%	14%	28%	17%	22%
Dicht bij burgers	15%	18%	16%	8%	22%	23%
Aantrekkelijke werkgever	14%	18%	26%	6%	17%	19%
Snel en effectief	9%	9%	13%	3%	32%	20%
Geen van de bovenstaande	1%	1%	1%	1%	2%	3%
Weet niet	1%	1%	1%	1%	9%	1%

Bron: Flash Eurobarometer (2023e).

Het kwalitatieve luik van de rapportage van het Federaal Planbureau peilt naar de kwaliteit van de regelgeving en de kwaliteit van de contacten met de administratie. Wat naast de lage scores opvalt, is vooral de onduidelijkheid tot welke dienst (instantie) men zich moet wenden (A.7.15, A.7.16).

### A.7.15 Kwalitatieve bevraging administratieve lasten (ondernemingen)

Ondernemingen	Tewerkstelling		Fiscaliteit		Milieu	
	2020	2022	2020	2022	2020	2022
Het is duidelijk tot welke dienst men zich moet wenden	40%	36%	24%	34%	43%	45%
Bevoegde diensten zijn gemakkelijk te contacteren	32%	27%	23%	28%	43%	53%
Nauwkeurige antwoorden	53%	51%	40%	50%	60%	64%
Duidelijk gemotiveerde administratieve beslissingen	52%	47%	41%	50%	62%	52%
Antwoorden binnen de voorziene termijn	60%	54%	45%	54%	60%	58%
Dezelfde antwoorden ongeacht de contactpersoon	40%	46%	36%	39%	49%	53%
De verkregen informatie beantwoordt aan de behoeften	63%	59%	50%	63%	63%	61%

Bron: Federaal Planbureau (2024). Aandeel van ondernemingen dat akkoord of volledig akkoord gaat.

### A.7.16 Kwalitatieve bevraging administratieve lasten (zelfstandigen)

Zelfstandigen	Fiscaliteit		Milieu	
	2020	2022	2020	2022
Het is duidelijk tot welke dienst men zich moet wenden	24%	34%	43%	45%
Bevoegde diensten zijn gemakkelijk te contacteren	23%	28%	43%	53%
Nauwkeurige antwoorden	40%	50%	60%	64%
Duidelijk gemotiveerde administratieve beslissingen	41%	50%	62%	52%
Antwoorden binnen de voorziene termijn	45%	54%	60%	58%
Dezelfde antwoorden ongeacht de contactpersoon	36%	39%	49%	53%
De verkregen informatie beantwoordt aan de behoeften	50%	63%	63%	61%

Bron: Federaal Planbureau (2024). Aandeel van zelfstandigen dat akkoord of volledig akkoord gaat.

**België scoort beter dan gemiddeld op het vlak van de handhaving van regelgeving (*regulatory enforcement*).** De WJP Rule of Law index bevat een kwalitatieve meting van *regulatory enforcement* aan de hand van vijf factoren. België haalt voor 2023 een score van 79, wat een daling met 2 procentpunten is ten aanzien van 2022 (A.7.17). Daarmee neemt ons land de 16<sup>de</sup> plaats in wereldwijd (op 142 landen), 12<sup>de</sup> regionaal (op 31 landen in de EU, EFTA, en Noord-Amerika) en 16<sup>de</sup> bij de 46 landen met hoge inkomens.

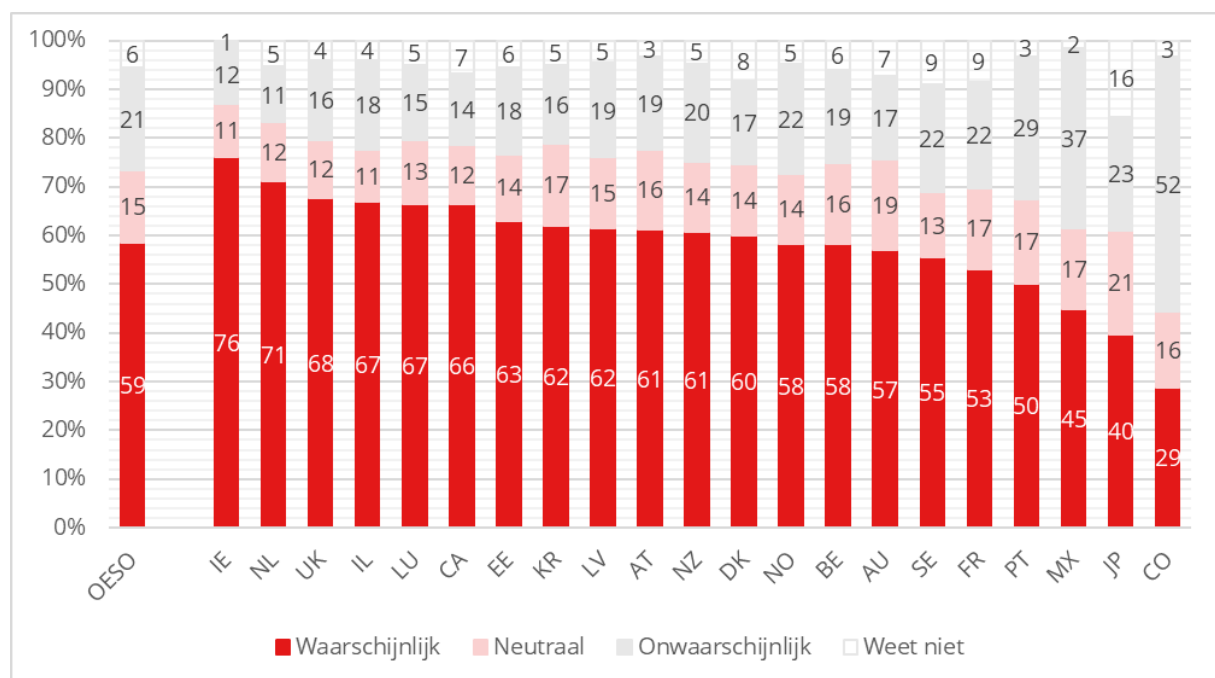
### A.7.17 Meting van regulatory enforcement

Factoren	Score	Rang		
		Wereldwijd	Regionaal	Hoge inkomens
Overheidsregels worden effectief gehandhaafd	75/100	17/142	14/31	17/46
Overheidsregels worden toegepast en gehandhaafd zonder ongepaste beïnvloeding	89/100	17/142	12/31	17/46
Administratieve procedures worden zonder onredelijke vertraging gevoerd	68/100	19/142	12/31	19/46
In administratieve procedures wordt een eerlijk proces gerespecteerd	76/100	17/142	12/31	17/46
De overheid onteigent niet zonder wettig proces en adequate compensatie	89/100	5/142	5/31	5/46

Bron: WJP Rule of Law index (WJP, 2023).

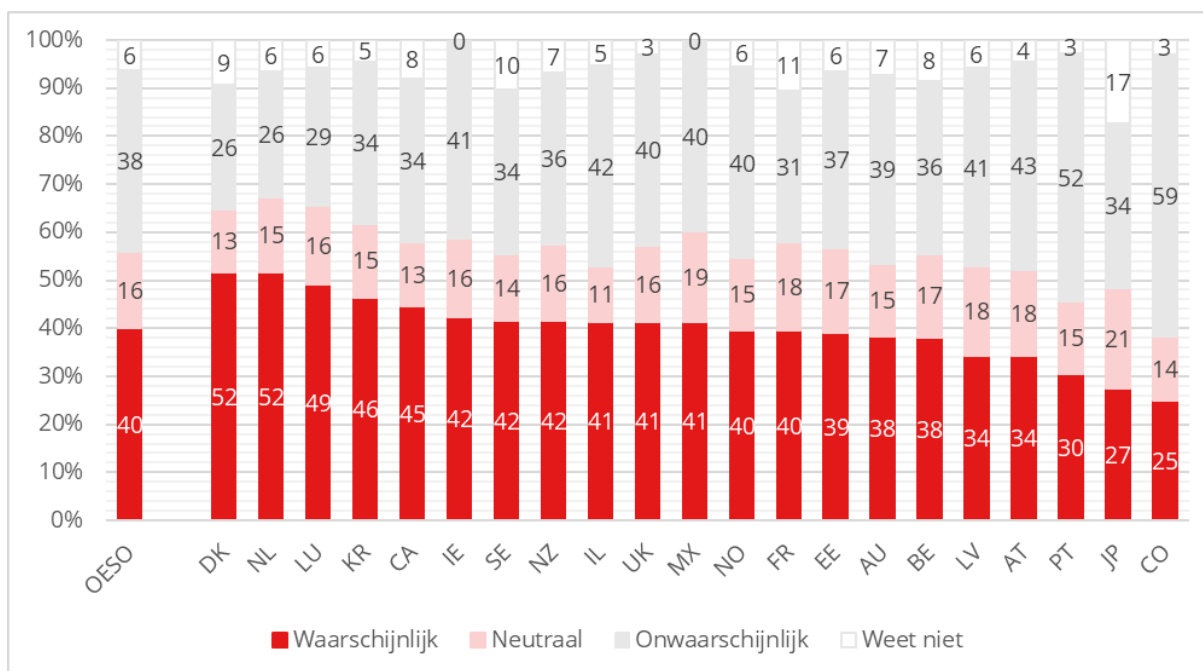
Tegelijkertijd is een negatieve perceptie over een faire administratieve afhandeling. 58% van de Belgische respondenten in de OESO Trust Survey acht het waarschijnlijk dat een aanvraag voor een voordeel (*benefit*) of dienst fair behandeld zal worden, waarmee België de 14<sup>de</sup> plaats bekleedt onder de OESO-landen (A.7.18). Dat is nipt minder dan het OESO-gemiddelde van 59%. De perceptie leeft dat rijken en armen anders behandeld worden (A.7.19). 38% acht het waarschijnlijk dat er een gelijke behandeling is (39% OESO-gemiddelde), 36% acht het onwaarschijnlijk (37% OESO-gemiddelde).

### A.7.18 Perceptie dat een aanvraag voor een voordeel of dienst fair zal behandeld worden



Bron: OESO Trust Survey (OESO, 2022d).

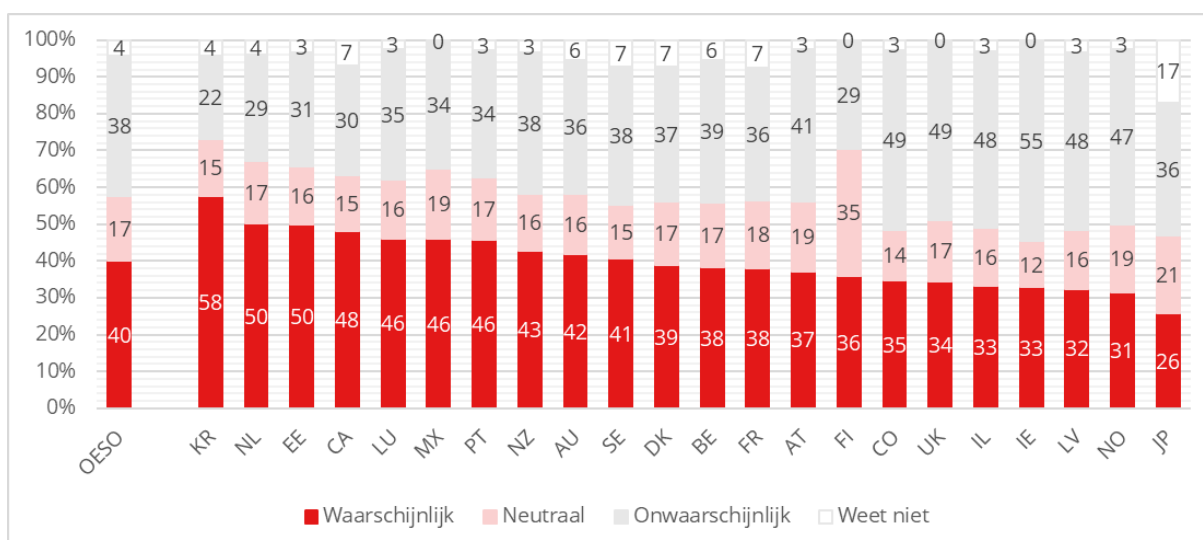
### A.7.19 Perceptie dat overheidspersoneel rijken en armen gelijk behandelen



Bron: OESO Trust Survey (OESO, 2022d).

**Ook over het opvolgen van klachten is er een negatief beeld.** 38% van de Belgische respondenten in de OESO Trust Survey achten het waarschijnlijk dat publieke dienstverlening verbetert na klachten (A.7.20). Dat is net onder het OESO-gemiddelde van 40%.

### A.7.20 Perceptie dat klachten van veel burgers over een slecht functionerende publieke dienst tot verbetering leiden



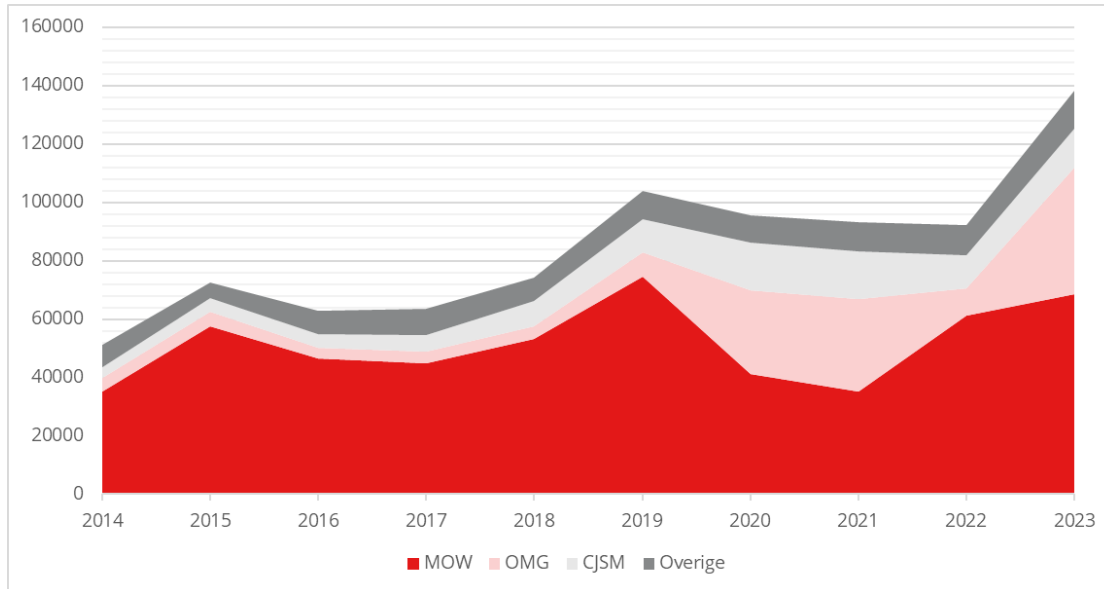
Bron: OESO Trust Survey (OESO, 2022d).

Het aantal klachten ingediend bij Vlaamse overheidsdiensten is op 10 jaar tijd bijna verdrievoudigd (51.110 in 2014 naar 138.137 in 2023) (A.7.21). Het beleidsdomein Mobiliteit en Openbare



Werken kent zoals de afgelopen tien jaar in 2023 het grootste aantal klachten (50%), gevolgd door het beleidsdomein Omgeving (31%) (A.7.22). Tussen 2022 en 2023 is dat een stijging met bijna 50% (Vlaamse overheid, 2024z).

#### A.7.21 Totaal aantal klachten Vlaamse overheid (figuur)



Bron: Vlaamse Ombudsdienst (2024c).

#### A.7.22 Totaal aantal klachten Vlaamse overheid (tabel)

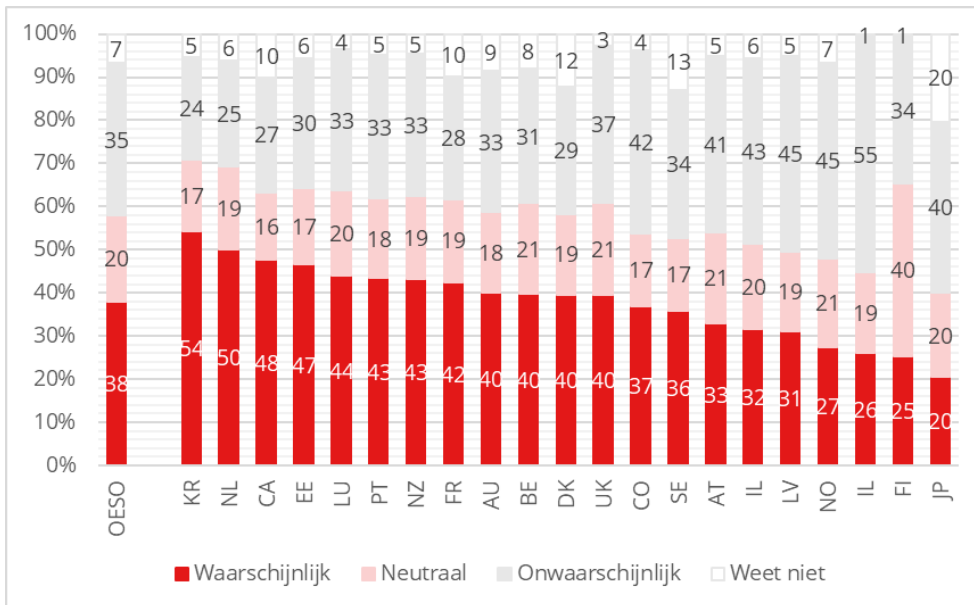
Beleidsdomein	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
<b>MOW</b>	35.186	57.433	46.399	44.964	53.292	74.407	41.239	35.278	61.352	68.530
<b>OMG*</b>	4.642	4.954	3.635	3.931	4.160	8.515	28.524	31.548	9.207	43.342
<b>CJSJ</b>	3.831	4.698	4.934	5.601	8.631	11.204	16.528	16.563	11.429	13.367
<b>WE-</b>										
<b>WILS**</b>		2.299								7.049
<b>WSE</b>	2.237		3.018	4.301	2.625	2.698	3.139	4.397	4.595	
<b>WVG</b>	1.627	916	1.808	2.080	1.910	2.580	3.652	3.436	3.883	3.738
<b>FB</b>	832	957	1.066	1.306	1.583	1.953	1.344	953	912	1.143
<b>OV</b>	2.541	1.170	1.494	719	586	603	555	514	478	582
<b>Ove- rige***</b>	214	156	674	669	1.446	1.854	597	441	489	386
<b>Totaal</b>	51.110	72.583	63.028	63.571	74.233	103.814	95.578	93.130	92.345	138.137

Bron: Vlaamse Ombudsdienst (2024c). \* Voor 2014 en 2015 de som van LNE en RWO. \*\* voor 2015 de som van WSE en EWI. \*\*\* Voor 2014 de som van LV, EWI, IV, Algemeen Regeringsbeleid, Bestuurszaken; voor 2015 de som van LV, KB, IV; na 2016: overige klachten.

**Instanties hebben de perceptie tegen dat ze innovatieve ideeën overnemen om publieke diensten te verbeteren.** 40% van de Belgische respondenten in de OESO Trust Survey geeft aan dat ze er vertrouwen in hebben (*confidence*) dat als er innovatieve ideeën zijn die een publieke

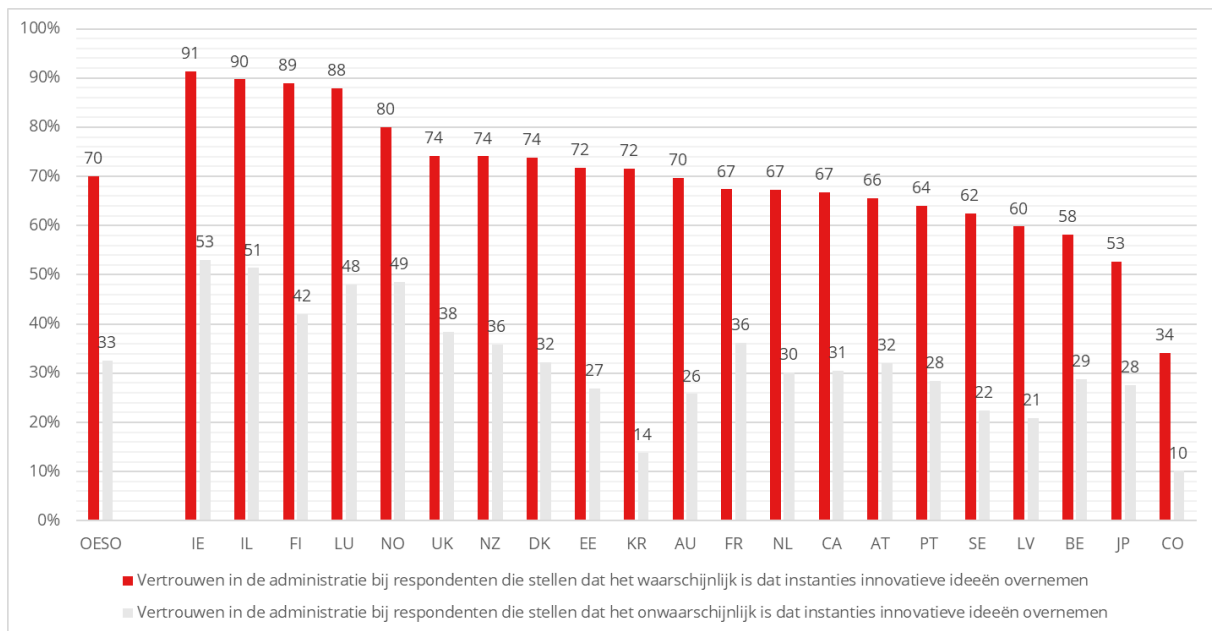
dienst kunnen verbeteren, dat die ook door de verantwoordelijke instantie zullen opgepikt worden (A.7.23). Dat is nipt hoger dan het OESO-gemiddelde van 38%. Gekeken naar het vertrouwen in de administratie valt het op dat zowel degenen die de adoptie van innovatieve ideeën waarschijnlijk als het onwaarschijnlijk achten weinig vertrouwen hebben in de administratie (resp. 28% en 29%) (A.7.24). Dat sluit aan bij het weinige vertrouwen van de Belgische respondenten in de administratie (41%, cf. *supra*, Vertrouwen in de overheid). Daarmee is er een lagere samenhang tussen vertrouwen in de administratie en vertrouwen hebben in de opname van innovatieve ideeën dan in andere OESO-landen.

### A.7.23 Perceptie van opname van innovatieve ideeën door instanties om een publieke dienst te verbeteren



Bron: OESO Trust Survey (OESO, 2022d). Aandeel van respondenten met gepercipieerde waarschijnlijkheid dat een instantie innovatieve ideeën zal aannemen die een publieke dienst kunnen verbeteren.

### A.7.24 Vertrouwen in de administratie verdeeld over de perceptie van de opname van innovatieve ideeën



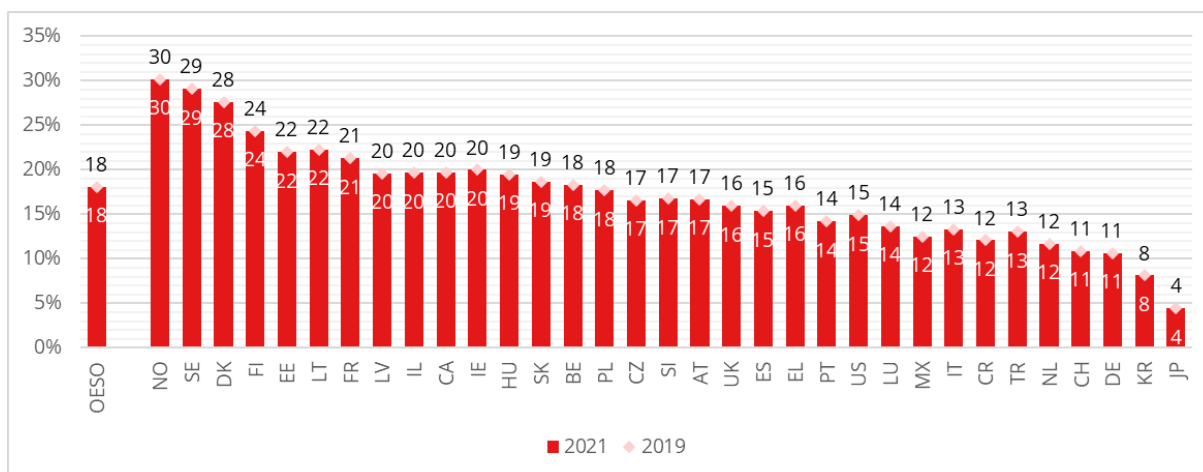
Bron: OESO Trust Survey (OESO, 2022d).

### Overheidspersoneel

**18% van de tewerkgestelden werkte in 2021 voor de overheid (A.8.1).** België neemt wat het overheidspersoneel van de algemene overheid (zgn. *general government*) betreft een gemiddelde positie in op OESO-niveau. Het gaat dan om tewerkstelling in de centrale, regionale of lokale overheden, instellingen van sociale zekerheid en non-profit organisaties onder controle van de overheid.

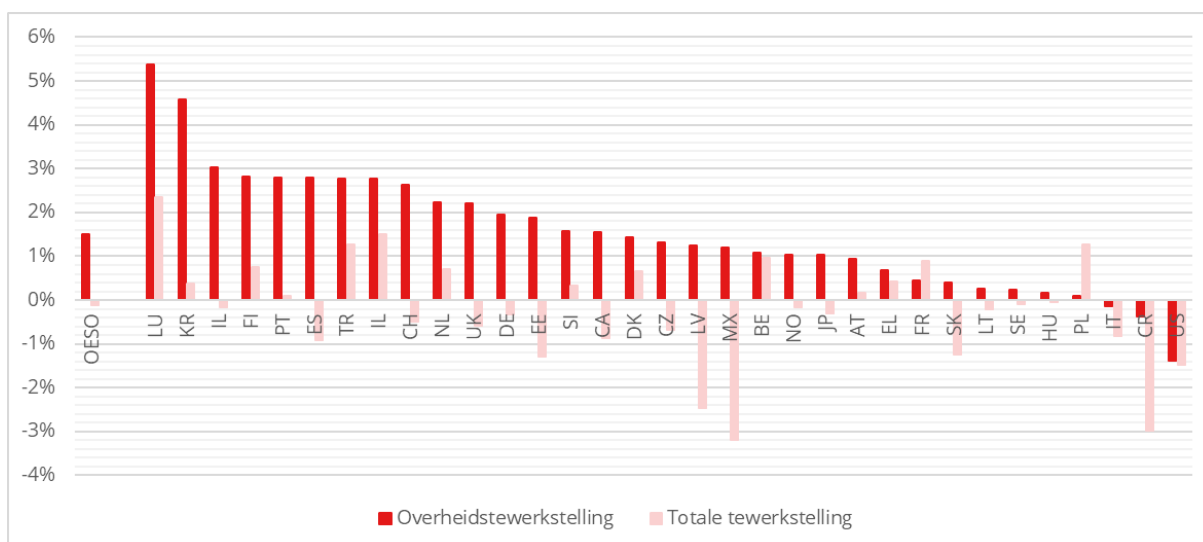
Tussen 2019 en 2021 was er een gemiddelde jaarlijkse toename van 1,1% van het overheidspersoneel (gemiddeld 1% jaarlijkse toename van de tewerkstelling). Daarmee scoort België onder het OESO-gemiddelde van 1,5% (A.8.2).

### A.8.1 Tewerkstelling binnen de overheid als aandeel van de totale tewerkstelling



Bron: OESO (2023f).

### A.8.2 Jaarlijkse groei tewerkstelling binnen de overheid en totale tewerkstelling



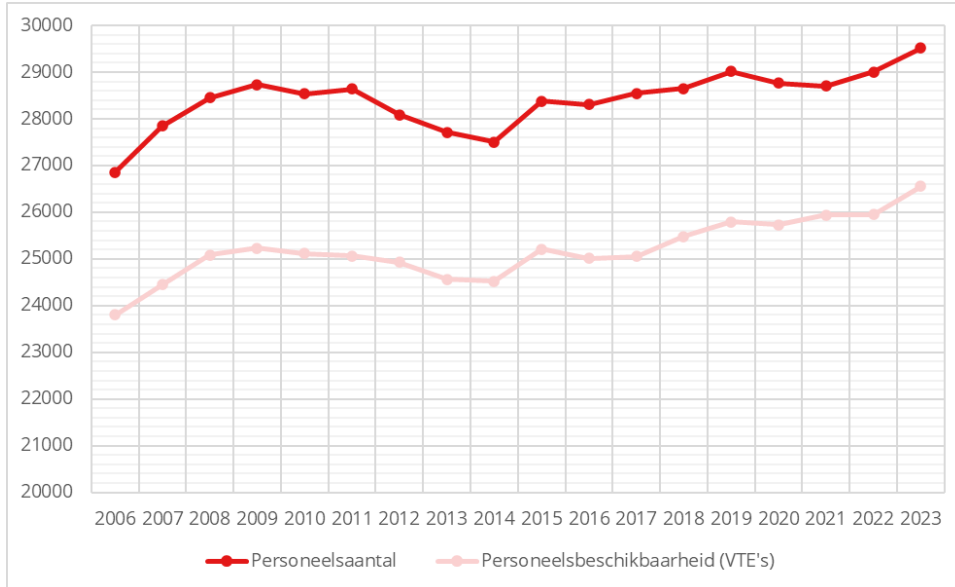
Bron: OESO (2023f).

**Er werkten in 2023 29.517 personen bij de Diensten van de Vlaamse overheid (DVO) (A.8.3 en A.8.5).** Daartoe horen o.a. de departementen, de intern verzelfstandige agentschappen (met en zonder rechtspersoonlijkheid), de publiekrechtelijk vormgegeven extern verzelfstandigde agentschappen, de strategische adviesraden en de administratieve diensten van de Raad van het Gemeenschapsonderwijs. Uitzonderingen zijn o.a. De lijn, de VRT en de SERV (Vlaamse overheid, 2024ah). Dat is een stijging met 9,9 procentpunten sinds 2006 (26.862). Uitgedrukt in Voltijdsequivalenten (VTE's) gaat het om 26.555,7 VTE's in 2023, een toename met 11,5 procentpunten sinds 2006 (23.806,7 VTE's).

Verdeeld over de beleidsdomeinen nemen WEWILS (Werk, Economie, Wetenschap, Innovatie, Landbouw en Sociale Economie vanaf 2024) (23%), WVG (Welzijn, Volksgezondheid en Gezin) (20%) en de beleidsdomein Omgeving (16%), MOW (Mobiliteit en Openbare Werken) (16%) en

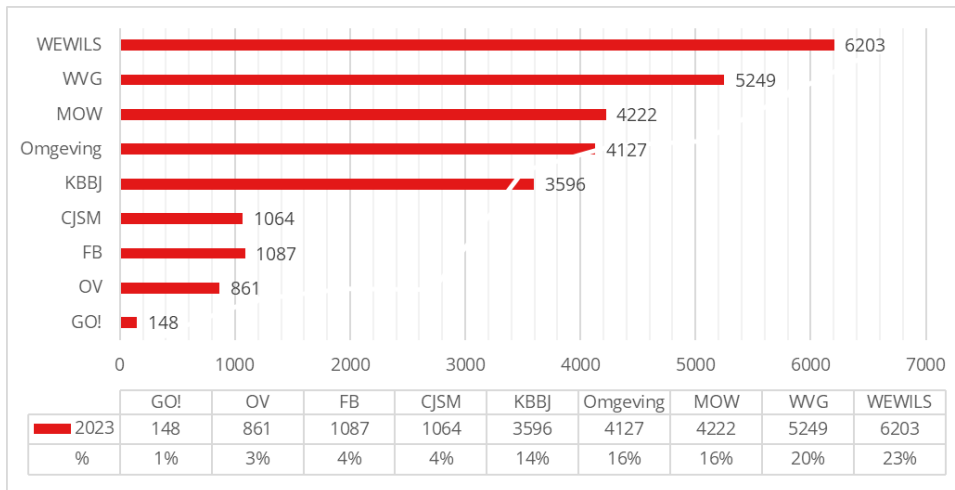
KBBJ (Kanselarij, Bestuur, Buitenlandse Zaken en Justitie) (14%) 89% in van het totale aantal VTE's in 2023 (A.8.4).

### A.8.3 Personeel Vlaamse overheid



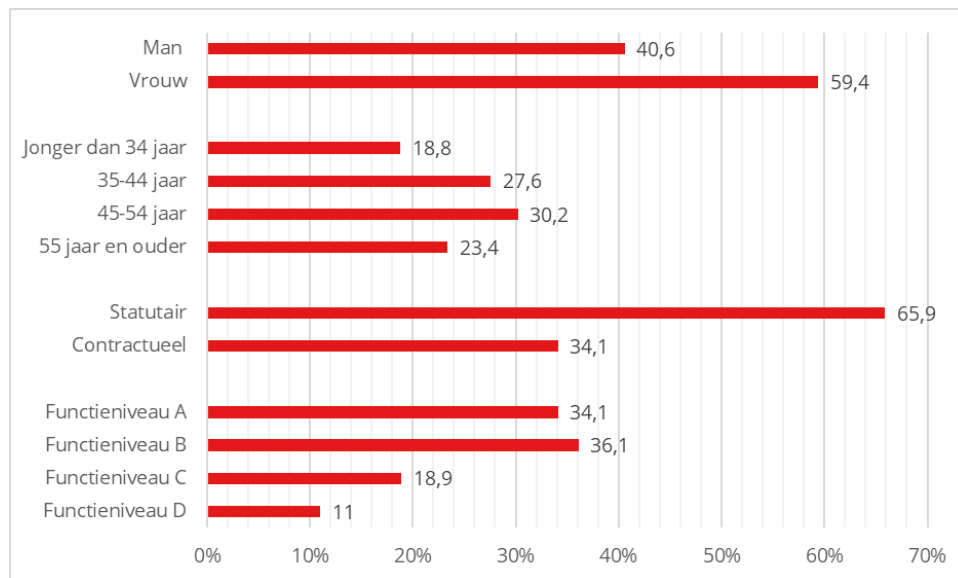
Bron: Vlaamse overheid (2024ai).

### A.8.4 Personeelsbeschikbaarheid per beleidsdomein



Bron: Vlaamse overheid (2024ai).

### A.8.5 Personeelskenmerken



Bron: Vlaamse overheid (2024ai).

Data van het Agentschap Overheidspersoneel (AgO) geven een indicatie van het aantal openstaande vacatures bij de Vlaamse overheid. AgO is sinds 2024 bevoegd voor (bijna) alle selectieprocedures voor de Diensten van de Vlaamse overheid (DVO) (excl. OPZ Geel, Openbaar Psychiatrisch Zorg- en kenniscentrum en excl. OPZC Rekem, Openbaar Psychiatrisch Zorgcentrum) (Vlaamse overheid, 2024ag).

De instanties voor de DVO werden tussen 2020 en 2024 stelselmatig ingekanteld in de gemeenschappelijke HR-dienstverlening (Vlaamse Regering, 2020f). Dat betekent dat de data hieronder niet de Vlaamse Dienst voor Arbeidsbemiddeling (VDAB), de Vlaamse Milieumaatschappij (VMM), de Openbare Vlaamse Afvalstoffenmaatschappij (OVAM) en De Vlaamse Waterweg bevatten (26% van het personeelsbestand DVO excl. OPZ Geel en OPZC Rekem). Data van het Departement Mobiliteit en Openbare Werken, het Agentschap Wegen en Verkeer en het Agentschap Maritieme Dienstverlening en Kust zijn ook nog niet volledig meegenomen (11% van het personeelsbestand DVO excl. OPZ Geel en OPZC Rekem).

In 2023 werden er door AgO 1.884 procedures opgestart om 2.934 vacatures in te vullen (excl. vacatures voor jobstudenten) (AgO, 2024). 45% van deze vacatures werd opengesteld voor de externe arbeidsmarkt. Ook de werfreserves zijn in de meeste gevallen opgesteld na een bevraging van de externe arbeidsmarkt (19%). Andere vacatures gingen over horizontale mobiliteit (21%), bevorderingen (12%) of bevorderingen en horizontale mobiliteit (3%).

Gekeken naar het aantal ingevulde vacatures, dan is er in 86% van de 2501 vacatures waarvoor AgO de bevoegde selector is en er een datum proces verbaal is in 2023 of 2024 een geschikte kandidaat gevonden. Het gaat dan over 81% van de vacatures die werden opengesteld voor de externe arbeidsmarkt, 98% van de vacatures horizontale mobiliteit, 79% uit de werfreserve, 94% van de bevorderingen en 61% bevorderingen en horizontale mobiliteit.

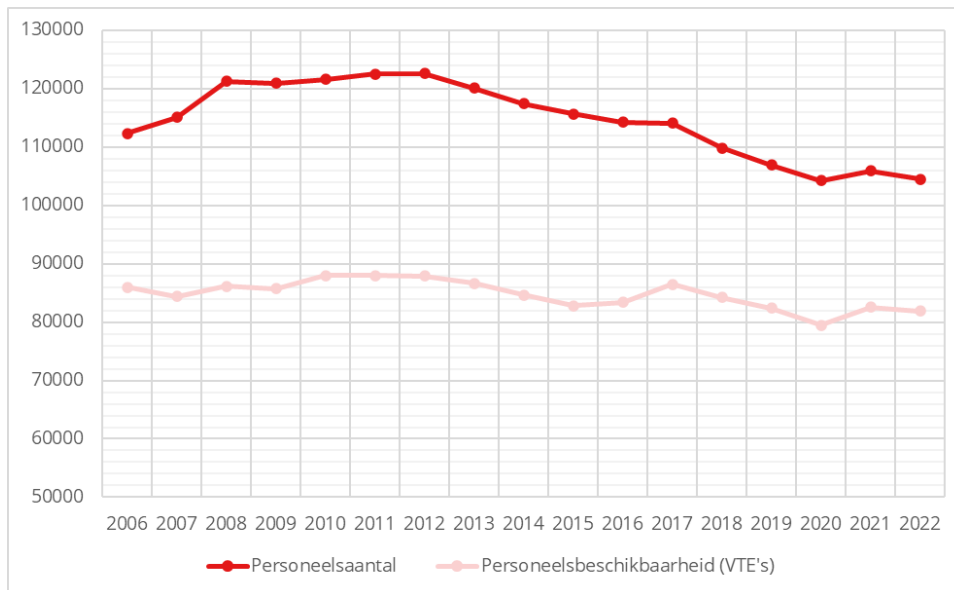
Van het aantal vacatures waarvan de selectieprocedure door AgO werd opgestart in 2023 zocht men vooral op niveau A (43%) en B (36%) (AgO, 2024). In ongeveer 1 op 5 van de vacatures zocht men niveau C (15%) en niveau D (6%). Gestructureerde informatie in verband met de functie of het jobdomein van vacatures was niet beschikbaar.

**Bij de lokale besturen waren in 2022 104.536 personeelsleden ofwel 81903,9 VTE's.** Het gaat dan om personeel van de gemeenten, OCMW's en Autonome gemeentebedrijven (AGB's) (A.8.6). Studiewerk van de VSG leert dat er bij de lokale besturen in totaal 193.549 personeelsleden waren in 2022 ofwel 150.755 VTE's. Het gaat dan naast gemeenten, OCMW's en AGB's ook om de welzijnsverenigingen, intergemeentelijke samenwerkingsverbanden, politiezones, hulpverleningszones en in het gemeentelijk onderwijs (VSG, 2023).

In totaal waren er in 2022 In 2022 waren er 14.380 openstaande vacatures bij alle lokale besturen (steden en gemeenten, OCMW's, intergemeentelijke samenwerkingsverbanden, autonome gemeentebedrijven, welzijnsverenigingen, politie- en hulpverleningszones, gemeentelijk onderwijs). De vijf meest gezochte profielen waren die van maatschappelijk werker (983), administratief medewerker (797), schoonmaker (553), beleidsuitvoerend medewerker (737) en begeleider kinderopvang (788).

Het cijferwerk leert ook dat het aantal 55-plussers toeneemt, van 14,18% ofwel 19.245 personeelsleden in 2009 naar 23,51% ofwel 34.591 in 2019 (VSG, 2023).

#### A.8.6 Personeel lokale besturen (gemeenten, OCMW's, AGB's)



Bron: Gemeente- en stadsmonitor (Vlaamse overheid, 2024j).

# Bijlage B: Nederland: publieke dienstverlening als beleidsuitdaging

**Bijlage B plaatst de blik op Nederland.** Door de toegenomen maatschappelijke noden en gevoeligheid is er in diverse landen meer politieke en beleidsmatige aandacht ontstaan voor publieke dienstverlening.

Nederland is een voorbeeld waar recent de knop is omgedraaid en er werk wordt gemaakt van publieke dienstverlening als beleidsuitdaging op zich. Wel is het zo dat in Nederland de uitvoering meer op afstand van beleid is geplaatst in Nederland. Ook in Vlaanderen is dat voor sommige beleidsterreinen het geval, maar voor andere is de scheiding tussen beleid (departement) en uitvoering (agentschap) veel minder strikt of geheel afwezig. Dat maakt dat de problematiek in Nederland niet helemaal vergelijkbaar is met de situatie in Vlaanderen. Toch zijn veel analyses die de afgelopen jaren in Nederland zijn gebeurd erg herkenbaar en kunnen de structurele verbeteraanpak en oplossingsstrategieën inspireren.

## Een publieke dienstverleningsstrategie?

**De politieke belangstelling voor publieke dienstverlening kwam in een stroomversnelling door de toeslagenaffaire.** Die leidde tot een groot schandaal in Nederland dat eind 2019, begin 2020 aan het licht kwam. Veel mensen die recht hadden op toeslagen voor kinderopvang werden onterecht beschuldigd van fraude, waarbij de Belastingdienst de toeslagen terugvorderde en soms zelfs een boete oplegde. Zij hadden – vaak kleine – fouten gemaakt of waren verkeerd voorlicht door gastouderbureaus of kinderopvangcentra. Veel gedupeerde ouders raakten hierdoor in de schulden en kregen te maken met ontwrichting door verlies van baan of huis, uithuisplaatsing van kinderen en psychische problemen. Dit ondanks het feit dat er signalen waren dat er iets mis was met de manier waarop de Belastingdienst handelde. Later bleek dat er soortgelijke problematiek speelde bij terugvordering van huurtoeslag, zorgtoeslag, het kindgebonden budget en de inkomstenbelasting. En ook in Nederland speelt in de zorg, huisvesting en in asiel en migratie een wachtlijstenproblematiek.

**Deze incidenten en problemen waren een belangrijke katalysator om de werkzaamheden rond betere publieke diensten te intensifiëren.** Naar aanleiding van de conclusies van rapport van de Parlementaire Ondervragingscommissie Kinderopvangtoeslag (POK) kondigde de regering aan kritisch naar het functioneren van de Rijksoverheid te kijken – breder dan alleen naar het domein van de toeslagen – en om veranderingen door te voeren.

De Regering stelde een Ministeriële Commissie Uitvoering (MCU) samen, ondersteund door een Ambtelijke Commissie Uitvoering (ACU). ABDTOPConsult, een groep ervaren topambtenaren ingebed in de Rijksoverheid, kreeg de opdracht om een werkagenda voor te bereiden.



Dat leidde na een probleemanalyse tot het programma Werk aan Uitvoering. Werk aan Uitvoering wil de publieke dienstverlening verbeteren door beter aan te sluiten op de verwachtingen en behoeften van burgers en ondernemers.

Werk aan Uitvoering is overheidsbreed opgezet, binnen de Rijksoverheid en samen met gemeenten en provincies. In fase 1 werd onderzoek gedaan naar de problemen (Rijksoverheid, 2020a).<sup>37</sup> In fase 2 werd toegewerkt naar voorstellen om de overheidsdienstverlening te verbeteren (Rijksoverheid, 2020b).<sup>38</sup>

De regering bepaalde binnen het veelomvattend meerjarig programma Werk aan Uitvoering enkele prioriteiten. De bevoegde minister houdt het parlement op de hoogte van de voortgang van het programma. Daarnaast is er de Staat van de Uitvoering en gebeuren periodiek metingen en bevragingen bij burgers en ondernemers. Die zijn samen aanleiding voor een jaarlijkse Dag van de Publieke Dienstverlening.

## Programma Werk aan Uitvoering

Werk aan Uitvoering (WaU) is “een overheidsbreed programma met als doel de publieke dienstverlening duurzaam te verbeteren. Een dienstverlening die aansluit op de verwachtingen en behoeften van mensen en bedrijven en die menselijk, wendbaarder en toekomstbestendig is. We werken hier aan als één overheid, voorbij onze eigen verantwoordelijkheden en organisaties. Zo vormen we een beweging die ervoor zorgt dat we het als overheid iedere dag een stapje beter doen voor de samenleving.”

De voorbereiding van het programma Werk aan Uitvoering verliep in twee fasen (en kon daarnaast rekenen op heel wat onderzoek en input uit andere programma's, cf. *infra*). In fase 1 werd bij wijze van probleemanalyse de uitvoeringspraktijk in vier uitvoeringsorganisaties bekeken. In fase 2 werd toegewerkt naar voorstellen om de overheidsdienstverlening te verbeteren (Rijksoverheid, 2020b). Deze tweede fase werd in september 2020 afgerond en vertaald in een werkagenda voor de uitvoering. De onderstaande figuur vat het programma samen.

---

<sup>37</sup> Dit onderzoek gebeurde door ABDTOPConsult, een groep ervaren topambtenaren die snel inzetbaar is bij complexe vraagstukken van de top van de rijksoverheid (BZK, 2023). Doel van de groep is bij te dragen aan een beter functionerende overheid. De groep voert opdrachten uit naar duurzaam en uitvoerbaar beleid, goed bestuur en een verbeterde dienstverlening voor de samenleving. ABDTOPConsult is ingebed in de Rijksoverheid als onderdeel van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK), Directoraat-Generaal Algemene Bestuursdienst (ABD). De leden van ABDTOPConsult zijn lid van de topmanagementgroep en worden benoemd door de Ministerraad. Ze zijn rijksbreed en interbestuurlijk inzetbaar voor interimopdrachten, projecten en onafhankelijke advisering bij complexe en (politiek) gevoelige zaken.

<sup>38</sup> De regering gaf aan ABDTOPConsult de vervolgoopdracht om handelingsperspectieven te ontwikkelen voor het fundamenteel verbeteren van de uitvoering om burgers en bedrijven beter te bedienen, met draagvlak bij uitvoering, beleid en politiek.

## Samenvatting Programma Staat van de Uitvoering



Bron: Rijksoverheid (2022f).

Het programma WaUzet in op zes thema's die afzonderlijk, maar ook in samenhang, moeten bijdragen aan een betere dienstverlening.

1. *Verbeterde, toekomstbestendige dienstverlening* die voor iedereen toegankelijk is: de producten en diensten van de overheid op eenvoudige wijze toegankelijk maken voor iedereen, op maat, digitaal en persoonlijk.
2. *Versnelde digitalisering*. Eén digitale infrastructuur die zorgt voor meer interactie, een slimmer en transparanter gebruik van data en het opruimen en vernieuwen van (oude) systemen.
3. *Simpele, begrijpelijke en uitvoerbare wet- en regelgeving*. Begrijpelijke wet- en regelgeving en eenvoudigere procedures, ontwikkeld met alle betrokkenen. Hierbinnen wordt gewerkt aan de vereenvoudiging van bestaande wetgeving, met o.a. de invoering van het Beleidskompas, dat in de plaats komt van het Integraal Afwegingskader (IAK, de Nederlandse Reguleringsimpactanalyse (RIA) (Kenniscentrum voor beleid en regelgeving, 2023). Daarmee wil men tijdig in de beleidsvoorbereiding aandacht geven aan het zgn. doenvermogen van de doelgroepen en de uitvoering van het beleid.
4. *Intensievere samenwerking en eenduidige sturing*. Uitvoeringsorganisaties, ministeries en politiek werken intensief en duurzaam samen op maatschappelijke opgaven (het zgn. samenwerken in de driehoek). Hierbinnen passen acties om ervoor te zorgen dat de overheid een integrale aanpak hanteert en zich meer gedraagt als één team, voorbij de eigen verantwoordelijkheden en organisatie.
5. *Kwaliteit in de uitvoering*. Een uitvoering die over voldoende middelen, gekwalificeerde mensen, politieke dekking en een helder beleidskader beschikt (zgn. statuut en vakmanschap).
6. *Rol van de politiek*. Beleid moet goed uitvoerbaar zijn, uitlegbaar en begrijpelijk; er moet ruimte zijn voor maatwerk; er is een directe en open wisselwerking nodig tussen politiek en uitvoering; op basis van betrouwbare informatie.

Voor elk van deze zes thema's werd een toekomstbeeld bepaald en werd een reeks acties vooropgesteld.

#### **Het programma vermeldt ook vier randvoorwaarden.**

- De eerste randvoorwaarde is *politiek commitment*, in de regering en in het parlement, voor verbetering van de dienstverlening en uitvoering, inclusief voldoende structureel budget en vereenvoudiging van regelgeving. Belangrijk in dat verband is dat aan de MCU een blijvend karakter werd gegeven. Op die manier is er blijvende politieke aandacht en opvolging en is er een werkbare vorm voor de ministeriële verantwoordelijkheid voor grensoverschrijdende dienstverlening.
- Een tweede randvoorwaarde is een *betere samenwerking en sturing binnen en over grenzen van ministeries en uitvoeringsorganisaties*. Toekomstige dienstverlening, zowel digitaal als fysiek, zal steeds vaker over grenzen van organisaties worden vormgegeven. Dit betekent dat sturing uitgewerkt moet worden op het niveau van data, ketens en beleidsdomeinen. De kwaliteit van het ambtelijke leiderschap en de onderlinge verhoudingen in de top hebben hierin een grote impact.
- Een derde randvoorwaarde is dat ook *andere instanties een belangrijke taak moeten opnemen*. De Nationale Ombudsman en de planbureaus kunnen periodiek onderzoek doen naar de werking van de dienstverlening. De Raad van State kan bij de advisering over wetgeving een nog zwaarder accent leggen op de uitvoerbaarheid en uitlegbaarheid ervan. De Algemene Rekenkamer kan thematisch en periodiek de stand van de (verbetering) van de

uitvoering onderzoeken en agenderen. Ook inspectiediensten kunnen waar mogelijk een signalerende, agenderende en stimulerende rol vervullen.

- De vierde randvoorwaarde stelt tot slot dat *burgers, de gemeenschap en het maatschappelijk middenveld onmisbaar* zijn om ervoor te zorgen dat iedereen mee kan doen. Hun inzet blijft onverminderd nodig. Burgers moeten meer nog dan voorheen een rol kunnen spelen bij de uitwerking van dienstverleningsconcepten.

### Organisatie en beheer van het programma Werk aan Uitvoering

Voor het programma zelf is er bewust gekozen voor een doorlooptijd van tien jaar om ervoor te zorgen dat uiteindelijk de nodige stappen gezet kunnen worden, weliswaar met prioriteiten per kabinetsperiode. De reden is dat de beoogde veranderingen raken aan het wezen van de overheid en veel spelers tegelijkertijd aan zet brengt. Daarom neemt men stap voor stap de tijd, om te leren en te verbeteren.

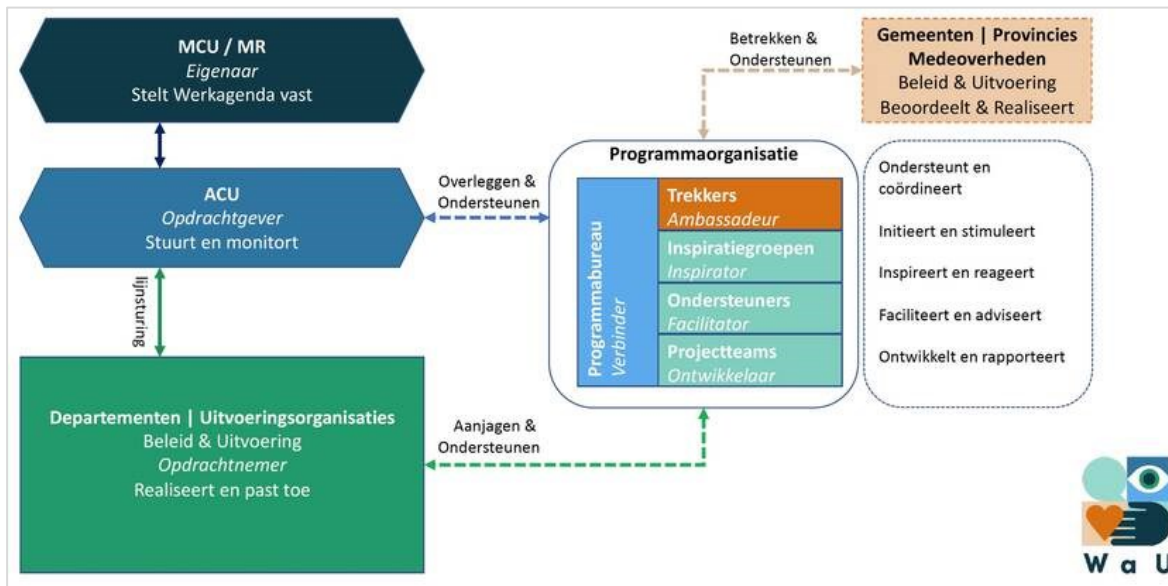
Rond ieder van de voormelde zes thema's werkt een groep mensen om bv. een nieuwe manier van werken te ontwikkelen, een concrete oplossing voor een bepaald vraagstuk uit te werken of onderlinge samenwerking te stimuleren. De werkgroepen hanteren een kort-cyclische actiegerichtte veranderaanpak. De aanpak draait om concrete resultaten, samen leren en waar nodig aanpassen.

De werkagenda wordt vastgesteld door de MCU. Hierin zetelen alle leden van het kabinet. De MCU houdt zich bezig met onder meer maatwerk in dienstverlening, digitalisering en innovatie van dienstverlening en statuus en aantrekkelijkheid van de uitvoering.

De coördinatie gebeurt door een programmabureau. Zij ondersteunen de thematische werking maar pakken ook grotere onderwerpen op die een brede impact hebben. Het programmabureau verzorgt ook de financiën, HR en communicatie. De beoogde benadering is niet top down, maar van onderuit en met iedereen, door inspiratie te bieden en kennis en goede praktijken te verspreiden. Zo wil men een soort beweging realiseren die ervoor zorgt dat de overheid iedere dag een stapje beter doet.

Het programma bouwt nadrukkelijk ook verder op wat er al bestaat en loopt. Diverse overheidsorganisaties zijn immers op een of andere manier bezig met verschillende verbeteracties in lopende trajecten en projecten. Het programma komt niet in de plaats daarvan maar ondersteunt, verbindt en draagt bij aan de samenhang en zichtbaarheid. Resultaten worden gedeeld en zo mogelijk opgeschaald om overheidsbreed te worden toegepast. Er wordt daarbij samengewerkt met andere overheidsbrede programma's zoals Grenzeloos Samenwerken, Mens Centraal en Ambtelijk Vakmanschap (cf. *infra*).

## Organisatiestructuur Staat van de Uitvoering



Bron: Rijksoverheid (2022f).

## Prioriteiten van de Nederlandse regering

De agenda van het programma WaUis erg breed. Daarom bepaalt de Nederlandse regering periode de prioriteiten.

Het uitgangspunt is dat het vertrouwen in de overheid zowel maatschappelijk, politiek en bestuurlijk een onderwerp van discussie is. Dat vraagt om verstevigde publieke dienstverlening én structurele verbeteringen via een samenhangende aanpak. Doel van de prioriteitenstelling is om in te zetten op de belangrijkste thema's om de praktijk voor burgers en ondernemers echt te verbeteren en ervoor te zorgen dat de overheid de randvoorwaarden heeft om de publieke taken goed te vervullen. De aanpak is overheidsbreed: van beleid tot uitvoering, samen met gemeenten, provincies en het Rijk en met oog voor de rol van de politiek als samenhangend ecosysteem. Bij de uitwerking van de verschillende maatregelen binnen de Werkagenda wordt tevens gekeken of en hoe een onderscheid tussen verschillende doelgroepen (burgers, ondernemers) nodig is.

De nota met de kabinetsprioriteiten bevat een visie op publieke dienstverlening die uitgaat van een aantal waarden en principes, zoals:

- een overheid die de resultaten en effecten van beleid en wetgeving centraal stelt;
- een overheid die eerlijk en begripvol is;
- een overheid die dienstverlening biedt over de grenzen van domeinen en afzonderlijke organisaties heen;
- een overheid die met kennis van zaken handelt en oog heeft voor de menselijke maat;
- dienstverlening die toegankelijk en eenvoudig is, en toekomstbestendig en wendbaar.

Vervolgens heeft de regering de prioritaire thema's en acties opgelijst. Concreet wil de regering werk maken van:

- *Betere samenwerking.* Uitvoeringsorganisaties nauwer betrekken bij het maken van nieuw beleid. De Regering wil dat beleid, uitvoering en politiek elkaar als gelijkwaardige gesprekspartners opzoeken en begrijpen (de zgn. dialoog). Men wil ook personele mobiliteit tussen beleid, uitvoering en toezicht versterken om wederzijds begrip te stimuleren en informatie-uitwisseling te vergemakkelijken. Het perspectief van praktijkprofessionals en burgers en ondernemers moet een volwaardig onderdeel worden van de gehele beleidscyclus. Informatie vanuit de uitvoering en toezichtspraktijk moet ongefilterd richting Tweede Kamer kunnen gaan om eerder signalen van de burger te kunnen oppakken.
- *Betere regelgeving door cocreatie.* Zorgen voor begrijpelijke, uitvoerbare en doelmotiverende wet- en regelgeving. Doel is dat bij het maken van beleid de overheid een realistisch perspectief op het zgn. doenvermogen van burgers hanteert en meer aandacht heeft voor de zgn. doelmotiverendheid van beleid en regels. Uitgangspunt is dat de burger de wet niet alleen moet kennen maar ook moet kunnen. Dit vraagt om een paradigmashift richting een andere cultuur en werkwijze en een groter gebruik van gedragswetenschappelijke inzichten. Concreet wil de regering betere uitvoeringstoetsen en die beter benutten. Het uitgangspunt is dat iedereen die de wet moet toepassen of naleven, steeds in een vroegtijdig stadium bij het voorbereiden van nieuw beleid en nieuwe wetgeving moet worden betrokken, incl. burgers en ondernemers die met nieuw beleid en wetgeving te maken krijgen en gedragswetenschappers. De regering wil inzetten op cocreatie tijdens alle fasen van het proces en burgerpanels inzetten bij het ontwikkelen van nieuw beleid.
- *Een invoeringstoets* om nieuwe wetten en regels een jaar na invoering een zgn. keuring te laten ondergaan om te toetsen of wetgeving wel goed werkt in de praktijk. Die invoeringstoets moet een jaar na de start van de implementatie toetsen of de bedoeling van de wet in de praktijk wordt waargemaakt (werkt dit inderdaad zoals we bedoeld hadden? Kloppen de aannames uit de uitvoeringstoets nog steeds? Wat is de kwaliteit van de uitvoering? Zijn er knelpunten of nieuwe inzichten? Hoe pakt het uit voor de mensen waarvoor de wet bedoeld is?). Naast het vereenvoudigen van nieuwe wetgeving wil men ook gesignaleerde knelpunten in bestaande wetgeving wegnemen.
- *Verdere digitalisering.* De digitale dienstverlening versneld doorontwikkelen en de digitale dienstverlening tegelijk betrouwbaar, veilig, gebruiksvriendelijk en toegankelijk houden. Concreet gaat het o.a. over een Generieke Digitale Infrastructuur (GDI) die breed benut wordt en digitale platformen om datadeling te vergemakkelijken en zo de dienstverlening effectiever en proactiever te kunnen aanbieden. Er komen generieke afspraken over samenwerking en samenhang, via een gezamenlijke digitale agenda en bijbehorende investeringen.
- *Ruimte voor maatwerk* om in complexe situaties voor effectieve oplossingen te zorgen. De regering wil de hulp van de overheid aan mensen met complexe problematiek verbeteren. Om publieke dienstverleners in staat te stellen de dienstverlening structureel te verbeteren, is het nodig dat zij de ruimte krijgen, en ook nemen, om maatwerk toe te passen. Zo kunnen zij complexe situaties, waarbij burgers in de knel zijn gekomen, beter oplossen. Er komt een wet multiprobleemsituaties met extra bevoegdheden die het voor lokale en landelijke professionals makkelijker moet maken om maatwerk te leveren.

- *Kennisontwikkeling en kennisdeling.* De regering zal een onderzoek instellen naar bestaande wetgeving die mogelijk hard uitpakt voor mensen. Ze wil tevens het zgn. ambtelijk vakmanschap stimuleren dat nodig is voor het leveren van kwaliteit door de overheid. Er komt o.a. een kennis- en leerplatform voor uitvoeringsorganisaties, onderzoekers, politiek en beleid. De samenhang in het opleidingsaanbod dat nu over afzonderlijke academies en instanties is georganiseerd zal vergoten en toegankelijk worden gemaakt voor alle professionals.
- *Gepaste financiering* om de veelheid aan acties en investeringen over meerdere jaren te verzekeren. Voor het verbeteren van de publieke dienstverlening zijn aanzienlijke investeringen nodig. Aan de uitvoeringsorganisaties is gevraagd welke extra middelen zij nodig denken te hebben de komende periode, naast de investeringen die de afgelopen kabinetsperiode zijn gedaan.
- *Een jaarlijkse Staat van de Uitvoering* om de aandacht voor de uitvoering structureel te versterken en de voortgang op de verschillende domeinen op te volgen. De regering zal jaarlijks overheidsbreed een rapportage opstellen in een Staat van de Uitvoering en die aan het Parlement aanbieden op de *Public Service Day* van de Verenigde Naties (VN) (23 juni). De Staat van de Uitvoering bundelt inzichten uit afzonderlijke domeinen en wordt vergezeld door een Rijksbreed en trendmatig beeld van de uitvoeringspraktijk. De Staat van de Uitvoering focust nadrukkelijk op de zgn. slepende problematiek voorbij de waan van de dag.

### Staat van de Uitvoering

De Staat van de Uitvoering is een deelproject van het programma WaU(Rijksoverheid, 2022f). Het is bedoeld om het belang van uitvoering en dienstverlening permanent op de topambtelijke en politieke agenda te houden.

**De Staat van de Uitvoering is een jaarlijkse publicatie om de politiek te informeren over de publieke dienstverlening.** Hierin worden de ontwikkelingen van het afgelopen jaar beschreven en worden aanbevelingen gedaan voor verbetering van de dienstverlening. De Staat van de Uitvoering dient als basis voor een breed gesprek om gezamenlijk (politiek, beleid en uitvoering) tot oplossingen te komen voor vastgestelde problemen.

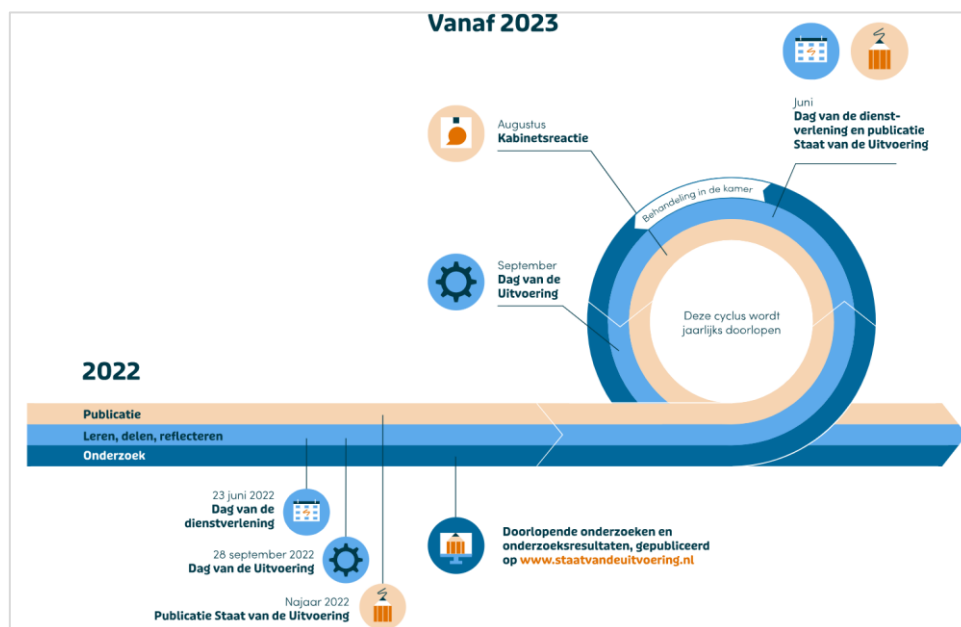
De publicatie en het opmaakproces focussen nadrukkelijk op de zgn. slepende problematiek voorbij de waan van de dag. Dit werd als volgt geformuleerd door de regering:

*“Steeds weer blijkt de uitvoering doorslaggevend in de maatschappelijke waardering van de overheid. [...] Toch is het niet duidelijk hoe wordt bepaald op welke wijze uitvoeringsorganisaties verantwoording afleggen aan de Kamer. [...] doordat problemen die ontstaan in de uitvoering van beleid niet altijd expliciet worden benoemd in de rapportages en dat sommige problemen die wel benoemd worden, niet door Kamerleden worden opgepakt door de veelheid aan informatie. (...) Voor Kamerleden kan het interessanter zijn om te reageren op incidenten dan om zich bezig te houden met de wetgeving of met structurele monitoring van uitvoeringsorganisaties.”* (Minister van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, 2021, pp.14-15).

De coördinatie is in handen van ICTU, de onafhankelijke advies- en projectenorganisatie van de overheid. Voor de aansturing van de Staat van de Uitvoering zijn diverse gremia in het leven geroepen.

- *Een stuurgroep.* De eindverantwoordelijkheid voor de Staat van de Uitvoering ligt bij de stuurgroep. De leden van de stuurgroep zijn bestuurders van uiteenlopende overheden, beleidsmakers en uitvoeringsorganisaties. Zij bepalen de inhoud van de Staat van de Uitvoering aan de hand van reflecties met collega's uit de keten en bieden de Staat van de Uitvoering aan de Tweede Kamer aan.
- *Een projectteam.* De voorbereiding van de Staat van de Uitvoering is in handen van het projectteam. De 13 leden van het projectteam coördineren de totstandkoming van de inhoud en zijn de spil in de contacten met onderzoeksbureaus en uitvoeringsorganisaties. Het projectteam organiseert evenementen en verzorgt de communicatie rondom de Staat van de Uitvoering.
- *Een klankbordgroep.* De klankbordgroep adviseert de stuurgroep en geeft met zijn advies mede richting aan de uitkomsten van de Staat van de Uitvoering.

### Cyclus Staat van de Uitvoering



Bron: Rijksoverheid (2022f).

**Op 18 januari 2023 werd de eerste Staat van de Uitvoering aan de Tweede Kamer overhandigd.** De aandacht daarin gaat vooral uit naar zaken die raken aan de kwaliteit en toegankelijkheid van de dienstverlening aan burgers en ondernemingen. De scope is daarbij niet beperkt tot het directe klantcontact omdat 'goede en toegankelijke dienstverlening om focus vraagt in de hele keten van politiek tot balie'. Centraal staan knelpunten die publieke dienstverleners niet zelf kunnen oplossen, maar waarbij ook politiek en beleidsmakers nodig zijn.

Voor de opmaak werd beroep gedaan op drie bronnen.



1. Een evaluatie door 34 publieke dienstverleners (zgn. uitvoeringsorganisaties).<sup>39</sup> Zij publice- ren allemaal een eigen Stand van de Uitvoering of knelpuntenrapport. De Staat van de Uit- voering bundelt inzichten uit die afzonderlijke domeinen.
2. Een inventarisatie van onderzoek. Voor de Staat van de Uitvoering is een inventaris ge- maakt van analyses van onafhankelijke onderzoeksbureaus en wetenschappers.<sup>40</sup> In het document is een Rijksbreed en trendmatig beeld opgenomen van de conclusies.
3. Een groot aantal bijeenkomsten waarop publieke dienstverleners en beleidsmakers vervol- gens gereflecteerd hebben op de resultaten. Enkele vertolkers van het burger- en onderne- mersperspectief en voormalige beleidsmakers hebben als klankbord gefungeerd. In de be- schouwing is ook de Gemeentelijke Stand van de Uitvoering betrokken.<sup>41</sup> De boodschap- pen in de Staat van de Uitvoering kunnen daardoor rekenen op brede steun.

**In de Staat van de Uitvoering is een synthese opgenomen van de belangrijkste knelpunten zoals deze zijn aangedragen door de uitvoeringsorganisaties in hun Standen van de uitvoering (cf. *infra*). Concreet zijn de meest voorkomende knelpunten:**

- *De complexiteit van wet- en regelgeving.* Uitvoerders, burgers en ondernemers begrijpen het niet meer, uitvoerbaarheid speelt een beperkte rol bij het formuleren van beleid. Veel wet- en regelgeving werd in de loop der jaren uitgebreid, aangevuld en gewijzigd. Vaak worden overgangsregelingen en uitzonderingsbepalingen ingevoegd. Deze stapeling van beleid (be- leidsaccumulatie) heeft geleid tot wetten en regels die soms zo complex zijn dat ze voor burgers, ondernemers en ambtenaren niet meer te begrijpen of toe te passen zijn. Daar- naast is wetgeving verouderd, waardoor deze niet meer aansluit op de wensen en eisen van de huidige maatschappij.
- *De complexiteit van steeds nieuw beleid,* met torenhoge ambities en beperkte (extra) midde- len: hierdoor staan publieke dienstverleners onder druk. Publieke dienstverleners vinden ook dat ze te vaak met nieuw beleid te maken krijgen, dat bovendien vaak versnipperd is. Door de politiek worden met nieuwe maatregelen vaak hoge verwachtingen gewekt maar er wordt te weinig naar de uitvoerbaarheid gekeken en onvoldoende (extra) middelen of tijd voor vrijgemaakt.
- *De informatievoorziening.* IT-systemen zijn verouderd, gegevensuitwisseling is onvoldoende om burgers en ondernemers goed te helpen. Goede gegevensuitwisseling tussen publieke diensten is essentieel maar verloopt moeizaam. Oorzaken zijn o.a. verouderde IT-systemen en (te strenge interpretatie van) privacywetgeving.

---

<sup>39</sup> Het voornemen was om 38 van de ruim 150 uitvoeringsorganisaties van de Rijksoverheid (diensten, agentschappen en zelfstandige bestuursorganen) in deze beschouwing op te nemen omdat deze 38 op grote schaal contact hebben met burgers en ondernemers. Een aantal organisaties heeft aangegeven niet te willen participeren.

<sup>40</sup> Veel van de onderzoeken gaan wel over de volledige groep van publieke dienstverleners en in sommige gevallen be- strijken de gebruikte onderzoeken een nog breder domein. Zo hebben de klanttevredenheidsonderzoeken ook be- trekking op de dienstverlening door gemeenten.

<sup>41</sup> Gemeenten waren geen deelnemer in deze Staat van de Uitvoering, maar de ambitie is in een volgende Staat ook de rol van gemeenten nadrukkelijk mee te nemen.

- *De spanning tussen een gestandaardiseerde aanpak en maatwerk* in de uitvoering van het beleid: burgers en ondernemers gaan soms maatwerk verwachten waar dit niet altijd kan. Het uniform toepassen van wetten en regels bemoeilijkt een goede dienstverlening omdat de omstandigheden van betrokkenen verschillen. Aan de andere kant is de verwachting van burgers dat ze maatwerk krijgen niet altijd haalbaar en betaalbaar.
- *De verdeling van schaars personeel.* Er is een onmogelijke wervingsinspanning als gevolg van vergrijsde organisaties, veel vraag naar schaarse beroepen en structurele krapte op de arbeidsmarkt. Het voorspelde tekort aan personeel wordt steeds meer voelbaar. In vrijwel alle sectoren en beroepen overstijgt de vraag naar arbeidskrachten het aanbod. De uitstroom van een vergrijsd personeelsbestand zal ook in de komende jaren blijven toenemen en het aanbod aan nieuw personeel zal kleiner zijn dan voorheen. Het vraagstuk rond het verdelen van schaarste dient zich aan.

Daarbij zien de betrokken overheidsdiensten de complexe wet- en regelgeving als belangrijkste punt en mede oorzaak van de andere knelpunten.

**In de Staat van de Uitvoering wordt ook gerapporteerd over het uitgevoerde onderzoek door universiteiten en onderzoeksinstituten** (Rijksoverheid, 2023d). De belangrijkste bevindingen zijn (zie ook onderstaande figuur):

- Er is een groeiende groep burgers – veelal met een laag inkomen en lager opgeleid – ontevreden over de dienstverlening, vooral rond complexe levensgebeurtenissen (inkomen, wonen, schulden). Deze groep blijft buiten zicht wanneer wordt gekeken naar de gemiddelde tevredenheid van burgers en bedrijven.
- Beleid sluit onvoldoende aan op de uitvoering en de samenleving. Het politieke debat over de uitvoering is mediagedreven en gericht op incidenten. Bij departementen is sprake van verkoking, onvoldoende kennis van de uitvoering en geen strategische agenda. Steeds nieuwe en meer detailregels zijn niet de oplossing. Het begint met beter en minder beleid.
- Het werk in de uitvoering wordt steeds arbeidsintensiever, terwijl de (structurele) krapte op de arbeidsmarkt toeneemt. Talentmanagement bij de overheid schiet tekort.
- De digitaliseringsaanpak schiet tekort zolang er voorafgaand geen werk wordt gemaakt van substantiële vereenvoudiging van primaire processen.
- Sociale veiligheid bevordert innovaties, verbetert prestaties en helpt medewerkers te behouden. Sommige departementen, agentschappen, diensten en zelfstandige bestuursorganen (zbo's) scoren goed, anderen blijven ver achter.

## Staat van de Uitvoering: conceptueel kader voor analyse onderzoeksresultaten



Bron: Rijksoverheid (2023d).

**De kern van de eerste rapportage bestaat uit vijf oproepen aan politiek, beleidsmakers en uitvoerders.** Die oproepen hebben als doel om de complexiteit voor burgers en ondernemers te verminderen en de publieke dienstverlening toekomstbestendig te maken.

1. *Investeer in digitalisering.* Om de publieke dienstverlening te verbeteren en toegankelijker te maken, is het belangrijk om te investeren in digitale dienstverlening. Zo kunnen mensen makkelijker en sneller toegang krijgen tot de benodigde informatie en diensten.
2. *Verbeter de samenwerking tussen overheidsinstanties.* Het is belangrijk dat verschillende overheidsinstanties goed samenwerken om de dienstverlening aan burgers te verbeteren. Dit kan bijvoorbeeld door betere informatie-uitwisseling en afstemming van processen.
3. *Zorg voor een goede afstemming met de doelgroepen.* Om de publieke dienstverlening goed aan te laten sluiten bij de behoeften van burgers, is het belangrijk om te zorgen voor een goede afstemming met de doelgroepen. Bijvoorbeeld door onderzoek te doen naar de wensen en behoeften van burgers en hierop de dienstverlening af te stemmen.
4. *Versterk de positie van de medewerkers.* Om de kwaliteit van de publieke dienstverlening te verbeteren, is het belangrijk om te investeren in de kwaliteit en deskundigheid van de medewerkers. Zij zijn immers het gezicht van de publieke dienstverlening en spelen een belangrijke rol in de klanttevredenheid.
5. *Maak de dienstverlening persoonlijker.* Hoewel digitalisering belangrijk is, is het ook belangrijk om de dienstverlening persoonlijk te houden. Dit kan bijvoorbeeld door meer persoonlijk contact tussen burgers en medewerkers mogelijk te maken en meer maatwerk te leveren.

**Men vindt het daarbij cruciaal om oog te hebben voor de weeffouten in het onderliggende systeem van beleid maken en uitvoeren.** In dat verband zijn er vijf bijkomende oproepen.

- *Oproep 1: Begin met complexiteitsreductie, doorbreek het patroon.* Wet- en regelgeving is nu te gefragmenteerd vormgegeven. Er is beter op burgers en ondernemers afgestemd beleid nodig om dat te doorbreken. De publieke dienstverleners willen hieraan bijdragen door de huidige regels voor burgers en ondernemers te visualiseren en samen met betrokkenen

suggesties doen over hoe het eenvoudiger kan. Daarnaast willen de uitvoeringsorganisaties zich meer organiseren in consortia rondom maatschappelijke opgaves. Daarbij is niet een wet of regeling het uitgangspunt, maar de publieke waarde voor burgers en ondernemers. Alleen dan kan de complexiteit succesvol verminderen.

- *Oproep 2: Betrek de uitvoering vanaf het allerprilste begin bij de beeldvorming.* Door het dagelijkse contact met burgers en ondernemers weten uitvoerders heel veel van de praktijk. Het is dus belangrijk dat zij vanaf het prille begin worden betrokken in het hele beeldvormingsproces. Ook bij aanpassingen in bestaand beleid. Wanneer politiek en departementen zich concentreren op de vraag wat zij willen bereiken, zet in de uitvoering dan in een gesprek over hoe die doelen in de praktijk gerealiseerd kunnen worden.
- *Oproep 3: Ontwikkel samen een beeld van trends en bijbehorende dilemma's in de dienstverlening.* Het politieke debat over de uitvoering -en de departementale reactie daarop- wordt vooral door de korte termijn en incidenten gedreven. Om op de toekomst voorbereid te zijn, moeten er vooruit gekeken worden. Politiek, beleid en uitvoerders moeten samen die toekomst verkennen. De uitvoeringsorganisaties willen het voortouw nemen om trends te verkennen en dilemma's inzichtelijk te maken. Om zo samen keuzes te kunnen maken over de nodige mix van mensen, middelen en technologie in functie van een houdbare publieke dienstverlening.
- *Oproep 4: Van verantwoord achteraf, naar sturen en bijsturen.* Publieke dienstverleners stoppen veel tijd en energie in evaluaties en jaarverslagen. In de praktijk blijkt deze verantwoording achteraf weinig op te leveren. Het heeft bovendien steeds meer het karakter van een beloning of afrekening. Verminder de frequentie van verantwoordingsmomenten en zorg ervoor dat de juiste vragen worden gesteld. Leg de focus op een open gesprek met departementen en politiek over het vraagstuk hoe de uitvoeringspraktijk beter of anders moet.
- *Oproep 5: Breng gegevensuitwisseling tussen publieke dienstverleners echt op gang.* Burgers en ondernemers moeten hun gegevens steeds opnieuw aanleveren. Regelingen voor gegevensuitwisseling worden te weinig gebruikt. IT-systemen communiceren niet met elkaar en zijn vaak verouderd. Er is een te strikte interpretatie van de wetgeving verwerking persoonsgegevens. Uitvoerders proberen dergelijke problemen vooral zelf op te lossen, maar om echt een stap verder te komen is collectieve actie nodig: het gezamenlijk en versneld uitvoeren van een overkoepelende digitale agenda.

### Dag van de publieke dienstverlening

**Op 23 juni 2022 – de datum van de VN *Public Service Day* – heeft op niveau van de Tweede Kamer de eerste Dag van de Publieke Dienstverlening plaatsgevonden** (Nederlands parlement, 2022). Dit was een aanbeveling van de Onderzoekscommissie Uitvoeringsorganisaties. Op deze dag gingen Kamerleden met verschillende uitvoeringsorganisaties en beleidsambtenaren in gesprek om te kijken hoe de publieke dienstverlening verbeterd kan worden, waar burgers en ondernemers tegenaan lopen en wat de rol van de politiek bij deze kwesties is.

**De bedoeling is dat die Dag van de Publieke Dienstverlening voortaan jaarlijks wordt georganiseerd.** Op 22 juni 2023 vond bijgevolg de tweede Dag van de Publieke Dienstverlening plaats (Rijksoverheid, 2023x). De organisatie is in handen van het programma Werk aan Uitvoering. Ook die tweede gaat een brede groep vertegenwoordigers uit politiek, beleid, uitvoering, bedrijfsleven en de samenleving met elkaar in dialoog over waar de dienstverlening beter kan en wat daar concreet voor nodig is. Het overkoepelende thema is ‘Samen werken aan vereenvoudiging’ en de activiteiten zullen aansluiten aan bij de aanbevelingen die worden gepresenteerd in de jaarrapportages van de Staat van de uitvoering.

**Overigens is op 29 maart 2023 de eerste Dag van het Beleid doorgedaan** (op ambtelijk niveau) (KCBR, 2023a). Die gaat over de rol van de beleidsmedewerker als belangrijke schakel in de driehoek van politiek, beleid en uitvoering. De Dag van het Beleid is bedoeld voor beleidsmakers, wetgevingsjuristen en uitvoerders op alle overheidsniveaus. Het is een gezamenlijk initiatief vanuit meerdere interdepartementale trajecten gericht op kwalitatief beleid maken, waaronder Werk aan Uitvoering, het Beleidskompas (de herziening van het IAK), het programma Grenzeloos Samenwerken en het interbestuurlijk programma (IBP). Die eerste dag vormde daarmee het startpunt voor de inzet van het Beleidskompas voor beleid en regelgeving (cf. *infra*). De Dag van het Beleid zou voortaan tweejaarlijks worden georganiseerd.

### Standen van de Uitvoering

**Uitvoeringsorganisaties stellen jaarlijks een zogenaamde Stand van de Uitvoering op.** Het zijn de publieke dienstverleners die het meest intensief contact hebben met burgers en ondernemers. In de kabinetsreactie op het rapport WaUhad de Nederlandse Regering aan de Tweede Kamer de toezegging gedaan om de aandacht voor de uitvoering structureel te versterken en de voortgang beter te kunnen volgen (Rijksoverheid, 2023c).<sup>42</sup>

Met de Stand van de Uitvoering delen die uitvoeringsorganisaties ‘ongefilterd en overzichtelijk signalen met het kabinet’ om knelpunten en problemen bespreekbaar te maken en gezamenlijk te werken aan een verbetering van het beleid en de uitvoering in het belang van burgers, bedrijven en de organisatie.

**Voor de totstandkoming van de Stand van de Uitvoering worden in principe diverse doelgroepen geraadpleegd.** Dat moet een waardevol overzicht van signalen en knelpunten opleveren over zowel de wetgeving als de dienstverlening en de uitvoering van wetgeving, en van aanknopingspunten voor verbetering. Het gaat dan o.a. om gemeentes, belangenorganisaties, cliënt-vertegenwoordigers, ervaringsdeskundigen en experts vanuit de wetenschap.

**Ook de Vereniging van Nederlandse Gemeentes (VNG) heeft in juni 2022 een eerste gemeentelijke Stand van de Uitvoering opgesteld** (VNG, 2022). De doelstelling is om jaarlijks een Stand van de Uitvoering vanuit gemeentelijke perspectief op te stellen en die gaandeweg te

---

<sup>42</sup> In de eerste Staat van de Uitvoering werden de Standen van 38 uitvoeringsorganisaties onderzocht en meegenomen in de analyse (cf. *supra*).

verbeteren. Dit betekent o.a. dat de kwalitatieve beschrijving in het rapport van 2022 in de toekomst zal worden aangevuld met kwantitatieve inzichten.

### Periodieke metingen van de ervaren kwaliteit van de dienstverlening

**Daarnaast gebeuren er periodieke metingen de ervaren kwaliteit van de dienstverlening van de Nederlandse overheid.** In 2022 is voor de derde keer – na 2019 en 2020 – zo'n een grootschalig onderzoek uitgevoerd (Rijksoverheid, 2022c).

**Een eerste deelonderzoek was een kwantitatieve bevraging met een online vragenlijst waaraan 4800 burgers en ondernemers hebben deelgenomen** (Rijksoverheid, 2022a).<sup>43</sup> Daarbij stond in 2022 een viertal onderwerpen centraal:

1. Het oordeel over de algemene dienstverlening van de overheid (het algemene contact).
2. Het oordeel over het laatste contact met de overheid naar aanleiding van 41 levensgebeurtenissen.
3. Vertrouwen in overheidsorganisaties.
4. De houding tegenover digitalisering en contactvormen.

**De belangrijkste conclusies van het onderzoek waren wat de evaluatie van de algemene dienstverlening van de overheid betreft de volgende:**

- Van de burgers beoordeelde 76% de kwaliteit van overheidsdienstverlening als hoog. Dit was een hoger percentage dan zowel in 2020 (72%) als in 2019 (61%). Bij ondernemers lag dit percentage op hetzelfde niveau als in 2020 (67%). Binnen deze groep nam het percentage dat de kwaliteit als 'zeer hoog' beoordeelt echter ook toe: van 29% naar 37%. In het algemeen lijkt er een positieve trend te zijn in het oordeel over de algemene dienstverlening.
- De volgende aspecten van overheidsdienstverlening werden door zowel burgers als bedrijven belangrijk gevonden én goed gewaardeerd: contact kunnen hebben op een manier die bij je past, hulpvaardigheid, begrijpelijke informatie, vertrouwen in zorgvuldige omgang met gegevens. Voor burgers en ondernemers wogen daarnaast een oplossingsgerichte houding en gebruiksvriendelijke dienstverlening ook zwaar. De burgers waardeerden de dienstverlening op deze punten als voldoende, de ondernemers niet.
- De belangrijkste verbeterprioriteiten voor burgers en ondernemers waren het minder complex maken van dienstverlening, transparantie over de omgang met gegevens, en snelheid van reageren. Voor burgers kwam daar nog bij dienstverlening die is afgestemd op de eigen situatie.

---

<sup>43</sup> Met name 4.132 burgers en 668 ondernemers die in de afgelopen 12 maanden contact hebben gehad met een overheidsdienst naar aanleiding van één van in totaal 41 gebeurtenissen, zoals geboorte, overlijden, scheiding, het starten van een onderneming, en dergelijke.

- Er was een sterk verband tussen de mate van vertrouwen in overheidsinstanties en de perceptie van de kwaliteit van de dienstverlening.

**Wat de evaluatie van de dienstverlening naar aanleiding van een *life event* betreft waren de belangrijkste conclusies:**

- Burgers werden gevraagd naar de ervaren dienstverlening naar aanleiding van 31 levensgebeurtenissen (*life events*). Bij ondernemers werd dit voor 10 levensgebeurtenissen in kaart gebracht. Vergeleken met 2020 en in 2022 was er een lichte daling in het aantal burgers dat positief is over de kwaliteit van de overheidsdienstverlening in het kader van deze levensgebeurtenissen. In 2020 was 82% tevreden, in de huidige meting is dat nog altijd 77%. De gemiddelde tevredenheid bleek nog steeds aanmerkelijk hoger dan in 2019 (toen 61%). Het percentage dat vindt dat men goed is geholpen nam eveneens iets af, van 83% in 2020 naar 79% in 2022. Ook hier was het oordeel nog altijd positiever dan in 2019 (64%).
- Bij ondernemers waren de trends gelijklopend. De waardering van de kwaliteit van de dienstverlening, wanneer gemeten in relatie tot een specifieke levensgebeurtenis, nam af van 79% in 2020 naar 72% in 2022, terwijl de tevredenheid over hoe men geholpen is daalde van 81% in 2020 naar 74% in 2022.
- De tevredenheid was logischerwijs het grootst over zgn. positieve/makkelijke levensgebeurtenissen. Burgers waren het meest tevreden over contact naar aanleiding van het krijgen van een kind, de verkoop van een auto, pensionering en een Verklaring Omtrent het Gedrag (VOG) (allemaal boven de 90%). Ook ondernemers waren tevreden over het contact bij het starten van hun onderneming (81%). Succesfactoren bleken: een heldere website en weinig benodigde contactmomenten.
- De waardering was het laagst bij het indienen van een klacht (39%) en bij een rechtszaak of geschil (43%, ondernemers 48%). Ook dat is begrijpelijk: dit zijn gebeurtenissen met een negatieve aard, waarbij bovendien al iets is misgegaan.

**Naast de kwantitatieve onlinebevraging werd ook een tweede, aanvullend kwantitatief onderzoek uitgevoerd** (Rijksoverheid, 2022b). Met een online vragenlijst zijn specifieke groepen immers niet goed vertegenwoordigd. Het aanvullend onderzoek was gericht op de beleving van overheidsdienstverlening bij mensen die minder digitaal, taal- of bureaucratisch vaardig zijn. Dat gebeurde via telefonische en *face-to-face* gesprekken en door een sterk ingekorte en vereenvoudigde vragenlijst te gebruiken.

**De belangrijkste conclusies van het tweede deel onderzoek waren wat de evaluatie van de algemene dienstverlening van de overheid betreft de volgende:**

- De doelgroepen vonden vooral dat hun persoonlijke gegevens veilig zijn bij de overheid en dat ze zelf kunnen kiezen op welke manier ze contact hebben met de overheid. Minder positief waren ze over de begrijpbaarheid van de informatie en dat de snelheid om dingen te kunnen regelen. De respondenten tot en met 70 jaar vonden vaker dat ze 'zelf kunnen kiezen hoe ze contact hebben met de overheid' en dat ze 'veel dingen zelf kunnen regelen met de overheid' dan respondenten boven de 70.

- Een ruime meerderheid had wel eens hulp gekregen bij het invullen van formulieren voor de overheid en vindt het moeilijk om te weten wat ze bij de overheid moeten doen. De respondenten tot en met 70 jaar vonden het vaker handig om berichten van de overheid via e-mail of internet te krijgen dan respondenten boven de 70. 70-plussers vonden vaker dat de overheid te veel via internet doet en vonden het weleens moeilijk om hun computer, tablet of telefoon te gebruiken.
- Meer dan de helft van de doelgroepen was (heel erg) tevreden over de overheid en vond het makkelijk om contact met hen op te nemen. Het vertrouwen was het grootst in de gemeente, gevolgd door de overheid. Vertrouwen was het laagst in de regering.
- Meer dan de helft gebruikte e-mail, zocht wel eens iets op internet en kende DigiD Machtigen. Echter, bijna zes op de tien scanden nooit een QR-code om naar een website te gaan.

**Wat de evaluatie van de dienstverlening naar aanleiding van een levensgebeurtenis betreft waren de belangrijkste conclusies van het tweede deelonderzoek de volgende:**

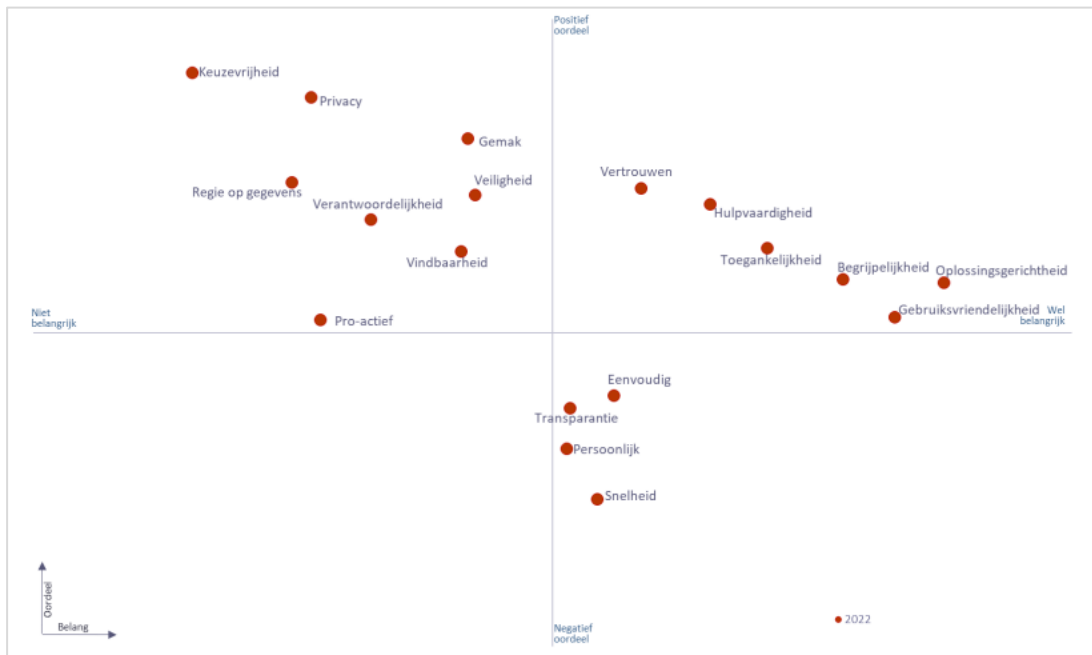
- De meest voorkomende levensgebeurtenissen waarover de doelgroepen over het algemeen contact hebben met de overheid waren het betalen van inkomsten- of gemeentelijke belastingen, corona, het aanvragen van zorg en hulpmiddelen en het aanvragen van een toeslag. Deze gebeurtenissen werden ook het meest genoemd wanneer het ging om het meest recente contact met een overheidsorganisatie.
- Respondenten tot en met 70 jaar hadden vaker contact over het aanvragen van een uitkering en aanvragen van zorg of hulpmiddelen. 70-plussers hadden vaker contact over langdurige zorg.
- De (laatste) contacten die de doelgroepen hebben gehad, zijn meestal met de gemeente, belastingdienst en Gemeentelijke Gezondheidsdienst (GGD). De respondenten tot en met 70 jaar geven vaker aan het laatste contact te hebben gehad met het UWV dan respondenten boven de 70.
- Het contact met de overheidsorganisaties verliep in de meeste gevallen telefonisch. Daarnaast werd de website van de overheidsorganisatie ook relatief vaak gebruikt.
- De doelgroepen waren verdeeld over hoe vaak zij contact kwamen met overheidsorganisaties. De meerderheid was wel (heel) tevreden over de overheidsorganisatie waarmee ze contact hebben gehad. Bijna negen op de tien hebben bereikten wat zij wilden of moesten bereiken met hun contact met de overheid en ruim twee derde wist wat ze moesten doen om het te regelen. Toch hadden wel zeven op de tien respondenten hierbij hulp nodig.

**Tot slot is ook een derde onderzoeksrapport opgesteld met een verdere analyse boven op het werk van het enquêtebureau en met enkele kerninzichten** (Rijksoverheid, 2022c). Deze worden hieronder samengevat:

- *Burgers en ondernemers willen eenvoudige, persoonlijke en snelle dienstverlening.* Oplossingsgerichtheid, gebruiksvriendelijkheid en begrijpelijkheid worden steeds belangrijker gevonden als aspecten van overheidsdienstverlening (zie de figuur hieronder).



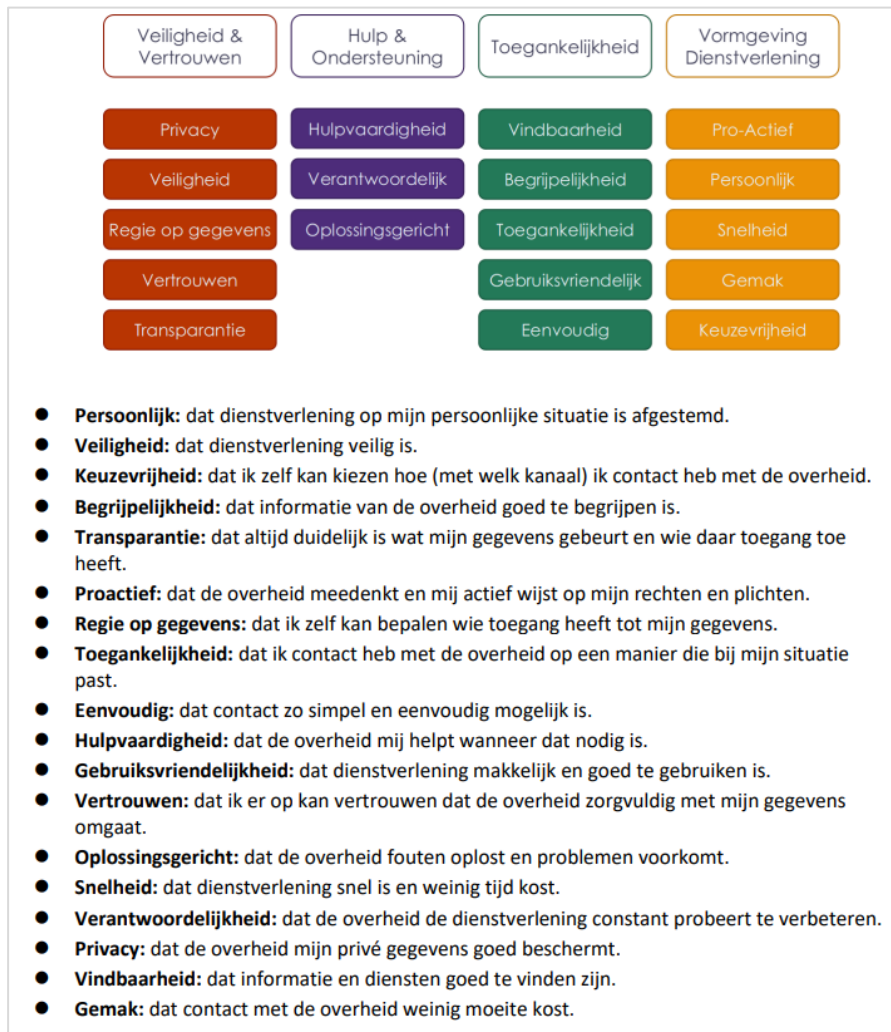
## Oordeel en belang aspecten van dienstverlening 2022



Bron: Rijksoverheid (2022e).

- De cluster Toegankelijkheid is de belangrijkste voorspeller voor het oordeel over de kwaliteit van de inhoud van dienstverlening. Als informatie niet begrijpelijk en vindbaar is, kan de burger of ondernemer geen gebruik maken van de dienstverlening. Investeren in toegankelijkheid loont om het oordeel over de inhoud te verbeteren. De cluster Vormgeving van dienstverlening kent een sterke relatie met de tevredenheid over het dienstverleningsproces. Een snel antwoord of proactieve benadering zorgt niet direct voor een betere uitkomst maar vooral voor een meer positieve beleving van het proces. Investeren in de wijze waarop dienstverlening vormgegeven wordt is dus belangrijk om de tevredenheid met het proces te verbeteren. Veiligheid en vertrouwen zijn belangrijk, maar meer fundamentele voorwaarden. Aspecten zoals transparantie, informatieveiligheid en privacybescherming vormen een belangrijke basis en randvoorwaarde voor het leveren van goede dienstverlening.*

## Aspecten van dienstverlening en onderliggende clusters



Bron: Rijksoverheid (2022e).

- *Wat de bevraagde levensgebeurtenissen betreft,* neemt de kans toe dat ergens in het contact iets misgaat als er veel contacten voor bepaalde gebeurtenissen nodig zijn en er meerdere organisaties bij betrokken zijn. In dat opzicht liggen er vooral verbeterkansen voor burgers bij: Arbeidsongeschikt raken, Een klacht of een bezwaar bij een overheidsorganisatie indienen en Een rechtszaak of een ander geschil. Bij ondernemers geldt dat voor: Een boete krijgen of strafrechtelijk vervolgd worden en Een rechtszaak of een ander geschil. De meeste respondenten hebben aan één of twee keer contacten voldoende om hun levensgebeurtenis af te handelen. Werkloosheid, arbeidsongeschiktheid en hulp bij schulden zijn daarbij (negatieve) uitschieters: men heeft hier opmerkelijk vaker dan gemiddeld contact nodig, en ook met meerdere organisaties. Het rapport beveelt het verder ontwikkelen van de overheidsdienstverlening op basis van levensgebeurtenissen met aandacht voor hun samenhangende aan. Daarbij dient voldoende aandacht te zijn voor de kenmerken van de gebruikers van die levensgebeurtenissen, bijvoorbeeld hun (digitale) vaardigheden en/of doen-vermogen.

- *Website (42%) en telefoon (36%) zijn de dominante kanalen voor contact.* Daarna volgen email (23%) en de berichtenbox (21%). Nieuwere kanalen zoals sociale media en chatbots worden weinig gebruikt. Als er meer contact plaatsvindt, is er ook vaak een mix aan kanalen. De conclusie die daaraan werd verbonden is dat er op kanaalvlak nog (veel) ruimte voor verbetering is. Er worden kanalen ingezet die weinig gebruikt worden en de digitalisering lijkt enigszins te stikken. Met de toename in het aanbod van kanalen (denk aan chatbots) neemt de op fragmentatie in het kanaallandschap toe. Daarnaast neemt de kans toe dat mensen van het kastje naar de muur gestuurd worden. Het lijkt verstandig het kanaalaanbod kritisch onder de loep te blijven nemen en vooral op klantreisniveau voor een logische een passende kanaalinzet en -sturing te kiezen.
- *Digitalisering is goed, maar niet voor alles en iedereen.* De houding tegenover digitalisering blijft positief, maar de behoefte aan niet-digitaal contact stijgt. Zo vindt men het (gemiddeld) handig om post van de overheid digitaal te ontvangen. Men vindt niet dat de digitalisering veel te snel gaat en heeft geen moeite om de digitale ontwikkeling bij te houden. Tegelijkertijd vinden de respondenten dat de overheid te weinig inzet op persoonlijk contact via telefoon of balie. Daarnaast lijkt het aandeel respondenten dat het goed vindt dat de overheid steeds meer digitaal contact zoekt te plafonneren. Aan de ene kant zijn er dus geen zorgen ten aanzien van het bij kunnen houden van de digitalisering en het tempo daarvan. Aan de andere kant rijst wel de vraag of digitalisering niet tegen een grens aan het aanlopen is. Derhalve rijst de vraag waar de grens van de digitalisering ligt en hoe de balans tussen online en offline in de toekomst vormgegeven dient te worden.

### Voortgangsrapportage 2022 programma Werk aan Uitvoering

**In een jaarlijkse voortgangsrapportage brengt de Nederlandse Regering verslag uit aan de Tweede Kamer over de realisatie en voortgang van Werk aan Uitvoering.** Dat gebeurde een eerste keer in januari 2023 (Nederlandse regering, 2023).

Daarin stelt de regering dat het in de kern bij WaUsteeds neerkomt op het volgende: “het perspectief van burgers en ondernemers is het uitgangspunt om navolgbaar het algemeen belang na te streven en als overheid betrouwbaar te zijn. [...] Recht doen aan burgers en ondernemers betekent dat alle betrokken actoren publieke dienstverleners in staat stellen hun taken vanuit publieke waarden en met ruimte voor de menselijke maat uit te voeren. Dat kan alleen door in de beleidsontwikkeling, het wetgevingsproces en het debat in alle bestuurslagen consequent aandacht te houden voor de randvoorwaarden om die taken uit te voeren. Dat kan gaan om uitvoerbaarheid, voldoende mensen en middelen maar ook implementatietijd van (nieuwe) regelingen door de publieke dienstverlening” (Nederlandse regering, 2023, p. 1).

In die rapportage wordt o.a. gesteld dat de Standen van de Uitvoering en de Staat van de Uitvoering een belangrijke impuls geven aan een versterkt samenspel tussen politiek, beleid en uitvoering. Er wordt ook ingegaan op een aantal specifieke trajecten die de regering onder de aandacht wil brengen:

- *Menselijke maat in dienstverlening.* Verreweg het grootste deel van de publieke dienstverlening krijgt vorm via grootschalige processen. Het oog voor de menselijke maat is belangrijk

in deze processen, zodat burgers en ondernemers hun zaken met de overheid zelfstandig, persoonlijk en eenvoudig kunnen regelen. Hierop is voortgang geboekt door o.m. het stimuleren van het gebruik van eenvoudige taal in de communicatie van en over de dienstverlening, het verbeteren van digitale vindbaarheid, en het stimuleren van het persoonlijk contact tussen burger en overheid. De inzet is om daar waar nodig vaker extra ondersteuning en dienstverlening op maat aan te bieden. Hierbij wordt beter aangesloten op de behoeften van burgers en ondernemers. Deze behoeften zijn afhankelijk van de individuele situatie en worden beïnvloed door de mate van zelfredzaamheid, de complexiteit van iemands situatie én de complexiteit van de regelgeving en de manier waarop de overheid zich heeft georganiseerd.

- *Loketfunctie.* In het kader van de loketfunctie van de overheid wordt vaak gesproken over een uniek loket. In de meest letterlijke zin zou dit betekenen dat alle burgers en ondernemers voor alle dienstverlening bij één loket terecht zouden kunnen. Dat vraagt echter zoveel extra uitvoeringslast door o.a. dubbelingen in de processen dat het niet doelmatig is. In Nederland is de loketfunctie daarom 'een eenduidige en gemakkelijke toegang tot informatie en dienstverlening van de overheid'. Die loketfunctie van de overheid biedt, afhankelijk van waar behoefte aan is, drie functionaliteiten: (1) gestandaardiseerde dienstverlening, inclusief passende informatieverstrekking, (2) een wegwijsfunctie naar diensten en (3) een actieve helpende hand als burgers of ondernemers er op eigen kracht niet uit komen. In de praktijk krijgt de loketfunctie via verschillende initiatieven en trajecten vorm waarbij steeds de samenwerking tussen gemeenten en/of landelijke uitvoeringsorganisaties centraal staat. Hierbij worden inzichten en ervaringen van burgers en ondernemers gebruikt om de loketfunctie voor de doelgroep te verbeteren. Die inzichten worden meteen toegepast en waar mogelijk landelijk uitgerold.
- *Maatwerk waar nodig.* Met extra aandacht voor maatwerk wordt ingezet op het sneller en beter helpen van burgers en ondernemers die in de knel dreigen te komen. Via trainingen worden medewerkers meer alert op het herkennen van dossiers die maatwerk vragen. Ook wordt binnen steeds publieke dienstverleners gewerkt met vaste overlegstructuren voor ingewikkelde casuïstiek. Maatwerk is echter geen vertrekpunt. Het is geen oplossing voor systematische knelpunten in wet- en regelgeving. Het is een sluitstuk dat pas aan de orde komt als de generieke regel in het bijzondere geval niet passend is. Bovendien moet de toepassing proportioneel blijven en sluit meer ruimte voor maatwerk nog steeds niet uit dat mensen teleurgesteld worden: de overheid blijft verantwoordelijk voor de afweging van persoonlijke belangen en het algemeen belang.
- *Vereenvoudiging van bestaande wetgeving.* Samen met de uitvoering wordt in een aantal domeinen concreet gewerkt aan de vereenvoudiging van bestaande wetgeving. Binnen het sociaal domein gebeurt dit door de uitvoering van de Vereenvoudigingsagenda Sociale Zekerheid. In het economische en fiscale domein wordt via zgn. *clean ups* gekeken naar specifieke punten in sectorale wetgeving. Vereenvoudigen van het fiscale én toeslagenstelsel zijn speerpunten binnen het Ministerie van Financiën. Lokaal zijn verschillende gemeenten bezig met het doorlichten en vereenvoudigen van het eigen beleid.

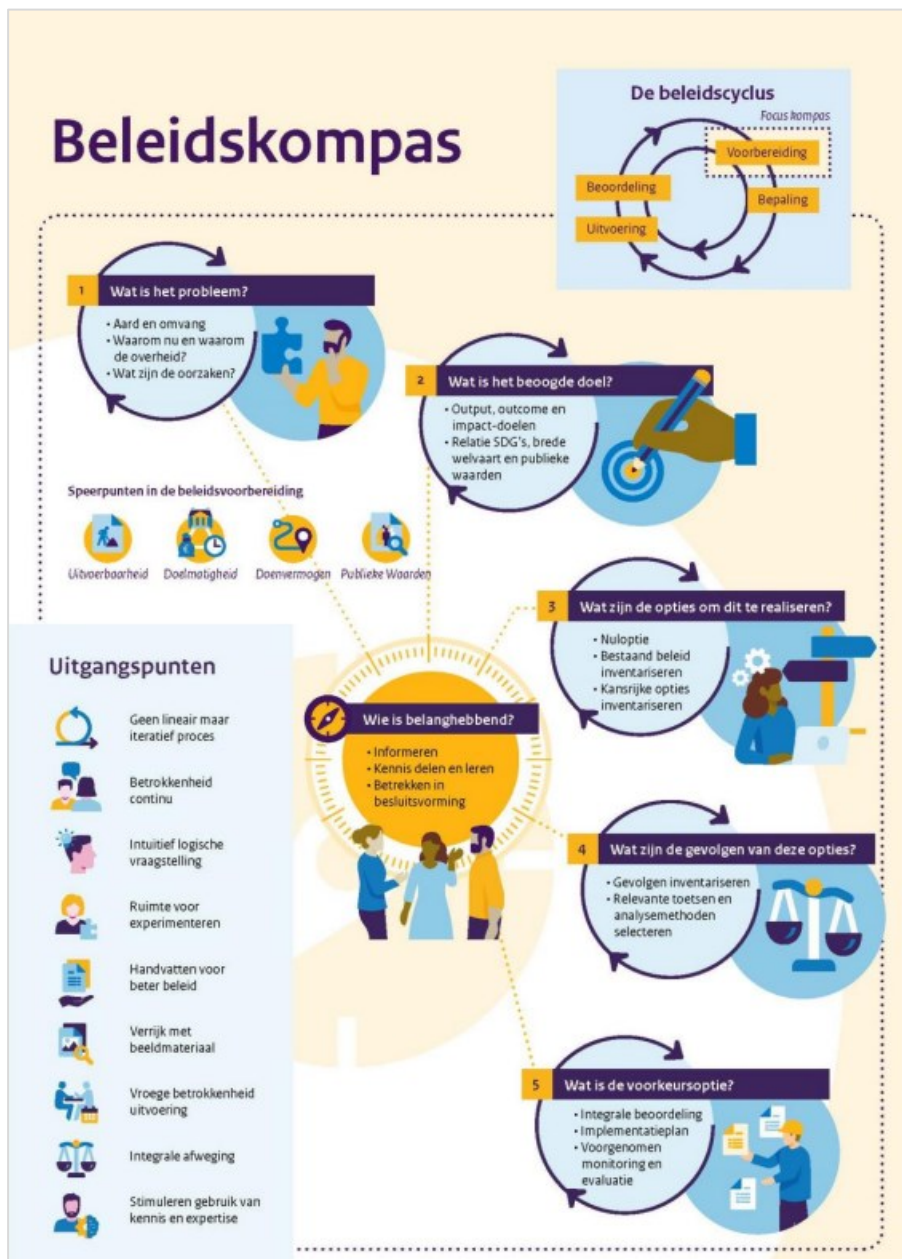
- *Beter feedbackloop tussen praktijk en beleid.* Er zijn verschillende trajecten in gang gezet die ertoe leiden dat signalen eerder worden opgemerkt. Zo wordt de feedbackloop tussen uitvoering naar departement en Tweede Kamer versterkt. Voorbeelden hiervan zijn de Standen van de Uitvoering en de knelpuntenbrieven. Een ander voorbeeld is de invoeringstoets waarin de werking van nieuwe regelgeving in de praktijk wordt bestudeerd om zo de effecten voor de doelgroep en uitvoering in kaart te brengen. Een geactualiseerde visie op hardheidsclausules is opgesteld en naar de Tweede Kamer gestuurd.
- *Betere voorbereiding van regelgeving.* De Nederlandse regering heeft de ambitie om bij nieuw beleid altijd te beginnen met het perspectief van burgers en ondernemers en van meet af aan oog te hebben voor uitvoerbaarheid, randvoorwaarden voor de uitvoering en implementatietijd en complexiteit. Daarvoor werd het vroegere IAK vervangen door het Beleidskompas. Het zal standaard worden gebruikt in de beleidsvoorbereiding, ook bij voorstellen voor beleid en regelgeving die niet aan het parlement worden voorgelegd. Bedoeling is dat alles wat essentieel is voor een goede beleidsvoorbereiding in het Beleidskompas zit. Concreet biedt het Beleidskompas een verbeterde structuur met vijf stappen om beleid te ontwikkelen (KCBR, 2023b). Bij elke stap wordt bekeken welke belanghebbenden betrokken moeten worden. Het Beleidskompas biedt bij elke stap ook praktische handreikingen, goede praktijken en wijst op contactpersonen die kunnen helpen.

Er komt een speciaal opleidingsaanbod over het proces en de inhoud van het Beleidskompas doorlopend met focus op de toepassing ervan in de praktijk. Binnen elk ministerie wordt gewerkt aan een structuur om het gebruik van het Beleidskompas te ondersteunen en ook op dit gebruik te sturen. Het gebruik van het Beleidskompas wordt voorts gemonitord en geëvalueerd. Eén van de initiatieven om de aandacht voor beleidskwaliteit binnen het rijk structureel te verhogen, is de organisatie van een tweejaarlijks terugkerende Dag van het Beleid.

Er zou ook een tweejaarlijkse Staat van de Wetgevingskwaliteit komen om de inzichten uit de wetgevingstoetsen en andere signalen en rapporten over de wetgevingskwaliteit beter te benutten bij het maken van beleid en wet- en regelgeving. Nog in de fase van beleidsvoorbereiding wordt gewerkt aan verbetering van de bestaande uitvoeringstoets voorafgaand aan de besluitvorming over nieuwe wet- en regelgeving. Onderdeel van de uitvoeringstoets wordt de doenvermogenstoets, waarmee wordt gekeken of de regeling 'doenlijk' is voor burgers of ondernemers (gebaseerd op het toets en begrippenkader van de Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid, WRR). Ook wordt het inrichten van meer ketenbrede toetsen en het vormgeven van uitvoeringstoetsen op generieke (horizontale) wetgeving onderzocht.

Door het Ministerie BZK is de zogenoemde Uitvoeringstoets Decentrale Overheden (UDO) ontwikkeld waarmee op gestructureerde wijze in kaart gebracht kan worden wat de gevolgen van nieuw landelijk beleid voor decentrale overheden is. Door invoering van een invoeringstoets wordt na invoering van nieuwe wet- en regelgeving in een vroeg stadium gekeken of hetgeen dat vooropgesteld werd ook daadwerkelijk werd gerealiseerd.

## Beleidskompas

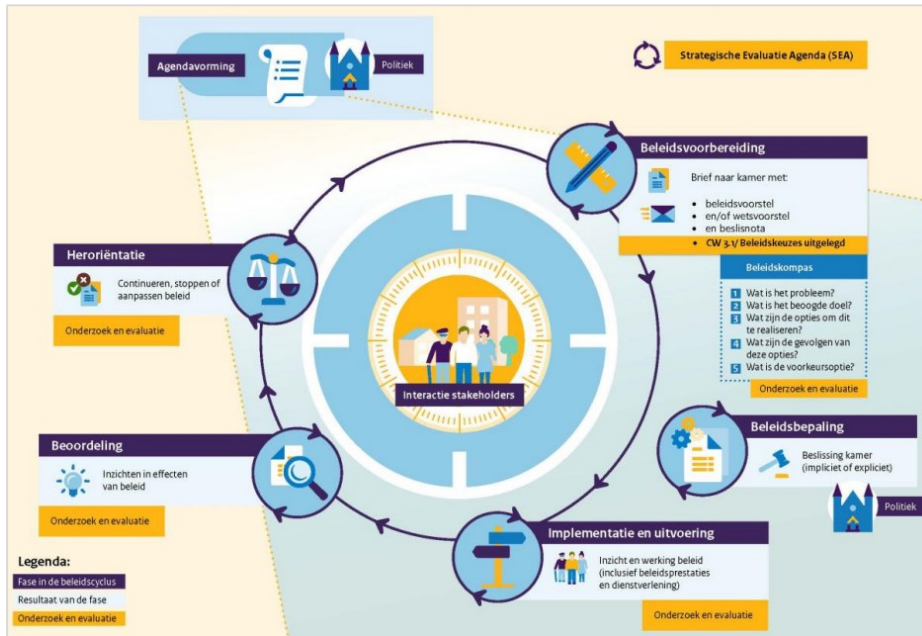


Bron: KCBR (2023b).

- *Versterking van de beleidskwaliteit in alle fasen van de beleidscyclus.* Het Beleidskompas richt zich op de beleidsvoorbereiding, maar de regering werkt ook aan structurele verbeteringen in en een verbeterde samenhang tussen de verschillende trajecten in de beleidscyclus, zoals onderstaande figuur duidt. Zo is er de introductie van de invoeringstoets om actief op zoek te gaan naar knelpunten wanneer nieuw beleid wordt uitgevoerd. Met de operatie Inzicht in Kwaliteit is een reeks veranderingen in gang gezet. Daartoe horen een betere motivering van regelgeving (versterkte toepassing van artikel 3.1 van de Comptabiliteitswet door de introductie van het kader Beleidskeuzes uitgelegd) en de introductie van de

Strategische Evaluatie Agenda (SEA) om departementen te stimuleren monitoring, evaluaties en overige onderzoeken beter te plannen.

### Versterking van de beleidskwaliteit in alle fasen van de beleidscyclus



Bron: KCBR (2023b).

- *Werken vanuit het perspectief van burgers en ondernemers.* Ieder beleidstraject zal vanuit de praktijk worden opgebouwd, voor en mede door de mensen voor wie het gaat gelden en de professionals die hiermee gaan werken. Om professionals hierin te ondersteunen, lopen er diverse initiatieven zoals het interdepartementale programma Ambtelijk Vakmanschap, diverse programma's per departement en een vernieuwd aanbod vanuit verschillende opleidingsinstituten. Bundeling en versterking van de initiatieven is een noodzakelijke volgende stap die de komende maanden zal worden gezet. Binnen de departementen wordt op verschillende plekken geëxperimenteerd met beleidsontwikkeling vanuit de praktijk. Hierbij wordt ingezet op inbreng vanuit het perspectief van burgers en ondernemers.
- *Voldoende mensen en middelen.* De huidige krapte op de arbeidsmarkt wordt gezien als een belangrijk zorgpunt. Daardoor komt immers de uitvoering van de opdracht die publieke dienstverleners hebben onder druk te staan, zeker omdat het streven naar maatwerk arbeidsintensief is. Publieke dienstverleners steken energie in het werven en behouden van personeel. Overheidsbreed wordt dit ondersteund door gerichte campagnes op het vinden van bijvoorbeeld digitale profielen en trainees. Daarnaast werkt men aan de aantrekkelijkheid van publieke dienstverleners als werkgever.
- *ICT voor publieke dienstverlening.* Er wordt hierin veel geïnvesteerd, o.a. vanuit de middelen die in het kader van WaUbeschikbaar zijn. Overheidsbreed wordt ingezet op het Meerjarenprogramma Infrastructuur Digitale Overheid (MIDO), waarin prioriteiten op elkaar worden afgestemd. Maar de regering heeft toegegeven dat ICT een belangrijk zorgpunt blijft. Zo maken verouderde systemen het moeilijk en soms zelfs onmogelijk wijzigingen in wet-

en regelgeving te implementeren. Bovendien leggen deze verouderde systemen een steeds groter beslag op de financiële middelen. Voor een goede dienstverlening is het bovendien nodig dat publieke dienstverleners gegevens uit kunnen wisselen. Dit is vaak niet mogelijk. Dit kan zijn omdat de (verouderde) ICT dit niet aankan, maar vaker nog kan het niet vanuit de privacywetgeving, zelfs wanneer een burger toestemming geeft. De verschillende publieke dienstverleners gaan ieder voor zich met deze uitdaging aan de slag, maar de voortgang is beperkt.

- *Verbetering samenspel politiek, beleid en uitvoering.* Een verbetering in het samenspel tussen politiek, beleidsmakers en de publieke dienstverleners is nodig om gezamenlijk te kunnen kijken naar de dilemma's en fundamentele vraagstukken die in de uitvoering spelen. In dit samenspel zijn op een aantal punten de eerste veranderingen tot stand gekomen. Door het uitbrengen van de Standen van de Uitvoering, Staat van de Uitvoering en de Dag van de Publieke Dienstverlening wordt breder bekend wat de knelpunten en dilemma's in de uitvoering zijn. Hierdoor is er meer oog voor uitvoeringsvraagstukken en kan het gesprek beter gevoerd worden. Ook in de interactie tussen departementen en hun uitvoerders komen uitvoeringselementen nadrukkelijker aan bod. Dit gebeurt bijvoorbeeld in de zogenoemde dialooggesprekken tussen opdrachtgever, eigenaar en opdrachtnemer.

### Het Parlement en Werk aan Uitvoering

**Ook het Parlement is erg actief rond de thematiek van beleidsuitvoering en publieke dienstverlening.** Er was een Tijdelijke Commissie Uitvoeringsorganisaties (TCU) in de Tweede Kamer. De Dag van de Publieke Dienstverlening wordt in de Tweede Kamer georganiseerd. En er werden reeds meerdere moties ingediend in het kader van Werk aan Uitvoering, o.a. over:

- De invoering van een zgn. doenvermogenstoets bij voorstellen voor nieuwe wet- en regelgeving. Het gaat om een uitvoeringstoets vanuit burgerperspectief. De toets moet een inschatting geven of de voorstellen aansluiten bij hetgeen redelijkerwijs van burgers en ondernemers verwacht kan worden.
- De verplichting voor uitvoeringsorganisaties om jaarlijks in hun jaarverslag of een ander document een top drie op te nemen van de gesignaleerde problemen in de uitvoering en de aanpak daarvan.
- Het gebruik van pilootprojecten om de ruimte voor professionals in de uitvoering te vergroten, en om via specifieke ruimte in wetgeving maatwerk te bieden.

### Voortgangsrapportage 2023 programma Werk aan Uitvoering

In februari 2024 verscheen de tweede voortgangsrapportage van het programma Werk aan Uitvoering. Daarin werd ingegaan op de werkzaamheden in 2023 rond 6 thema's. De algemene conclusie is dat er goede initiatieven en resultaten zijn geboekt, maar de vraag naar verbetering steeds scherper klinkt, door de krapte op de arbeidsmarkt, de complexiteit van beleid en de (on)mogelijkheid van gegevensuitwisseling. Dit vraagt van alle partijen – politiek, beleid en uitvoering – om gezamenlijk werk te maken van de vereenvoudiging van beleid en uitvoering, van het bevorderen van gegevensdeling en van omgaan met schaarste.



- *Toekomstbestendige dienstverlening.* De rapportage bevat diverse voorbeelden van mooie stappen die zijn gezet in het verbeteren van toegankelijkheid, het maatwerk en het bevorderen van vaardigheden in de dienstverlening, al zijn die vooral te vinden binnen de eigen overheidsorganisatie. Een werkpunt is daarom meer samenwerking en verbindingen over de organisatiegrenzen heen. Hierbij wil men ook meer structureel toetsen of mensen en bedrijven ook daadwerkelijk een verbeterde dienstverlening ervaren en hen nog actiever betrekken bij het ontwerpen van processen en het opstellen van communicatie. Om uitvoeringsorganisaties te helpen bij hun maatwerkinitiatieven zijn instrumenten ontwikkeld zoals de Bouwstenen voor maatwerk, Inzicht in maatwerk en de Routekaart gegevensuitwisseling voor Maatwerk. De inrichting van een overheidsbrede loketfunctie wordt onderzocht. Er zal ook worden ingezet op betere signalering van relevante patronen destilleren om zo structurele verbeteringen te realiseren in processen, werkinstructies, beleid of regelgeving.
- *Versnellen digitale agenda.* Om aan te blijven sluiten op de behoeften van mensen en bedrijven is het volgens de rapportage nodig om de digitale dienstverlening versneld door te ontwikkelen. Er is gebleken dat het noodzakelijk om de mogelijkheden voor zorgvuldige en veilige gegevensdeling snel uit te breiden en de schaarste aan ICT-krachten op de arbeidsmarkt gezamenlijk aan te pakken. De rapportage bevat diverse voorbeelden en initiatieven rond digitale inclusie, het bevorderen van gegevensdeling en GDI, een datastrategie voor verantwoorde inzet van data (met een programma Realisatie Interbestuurlijke Datastrategie, IBDS), levenscyclusbeheer op de systemen en inzet op de werving en ontwikkeling van ICT-professionals. Gelet op de krapte op de arbeidsmarkt in alle sectoren en specialismes wordt ingezet op meer samenwerken, omscholen en bijscholen, gebruik maken van slimme (arbeidsbesparende) methodes en technologieën.
- *Begrijpelijke en uitvoerbare wetgeving.* Om te komen tot begrijpelijke en uitvoerbare wetgeving, werken ministeries in het kader van WaUaan het betrekken van mensen, bedrijven en uitvoeringsinstanties bij de totstandkoming van wet- en regelgeving, het vereenvoudigen van bestaande wetgeving en aan een lerende aanpak die (snellere) terugkoppeling over de werking van wet- en regelgeving stimuleert. Er lopen verschillende vereenvoudigingstrajecten en er is vraag om nog meer initiatieven te ondernemen en om de kennis en ervaring uit de huidige trajecten te delen en te gebruiken in toekomstige vereenvoudigingstrajecten. Er werden ook instrumenten ontwikkeld zoals het Beleidskompas en de uitvoerings- en invoeringstoetsen en de doenvermogenstoets om de behoeften van mensen en bedrijven beter mee te kunnen nemen bij het opstellen van wet- en regelgeving en zo de uitvoerbaarheid ervan beter te waarborgen. Maar ze moeten nog verder in werkwijzen worden ingebed, ook bij de uitvoering bij Europese en internationale wetgeving en bij generieke regelgeving die voor meerdere of alle ministeries geldt.
- *Samenwerken in de driehoek.* Om de samenwerking binnen de ambtelijke (sturings)driehoek (eigenaar, opdrachtgever en opdrachtnemer) te verbeteren, wordt gewerkt aan meer inzicht in de samenwerking in de driehoek, in eigen rollen en verantwoordelijkheden, gelijkwaardigheid en gezamenlijk opgavegericht werken.

- *Statuur van de uitvoering en vakmanschap.* Het voortgangsrapport stelt dat er verder is geïnvesteerd in het vergroten van vakkennis en kennisuitwisseling tussen overheden en in het behoud van gekwalificeerd personeel. Hierbij zetten organisaties in op vaardigheden rond opgavegericht werken, meer mogelijkheden voor personele uitwisselingen en beter begeleiden van medewerkers in hun carrièreontwikkeling. Het rapport beklemtoont ook het belang daarvan: "Het aantrekken en behouden van gekwalificeerd personeel en het hierin gezamenlijk optrekken is dringend voor de continuïteit van (de kwaliteit van) de publieke dienstverlening, gelet op de huidige tekorten op de arbeidsmarkt en de verwachte groei van de schaarste."
- *Rol van de politiek.* De rapportage beklemtoont ook het grote belang van het politieke niveau. Goede uitvoering is de basis voor vertrouwen van de samenleving in de overheid. De politiek bepaalt ook de randvoorwaarden voor de uitvoering, inhoudelijk in de vorm van de uit te voeren wet- en regelgeving en praktisch in de vorm van de ter beschikking gestelde middelen voor de verschillende taken. De rapportage vermeldt dat er meer toenadering is geweest tussen de politiek, beleid en uitvoering in de vorm van werkbezoeken, technische briefings en rondetafelgesprekken en de 'Dag van de Publieke Dienstverlening' in de Tweede Kamer en de 'Week van de Dienstverlening' voor en door gemeenten. Daardoor is de uitvoering ook in de politieke arena beter op de kaart gekomen. Mee als gevolg daarvan heeft de Tweede Kamer ambities uitgesproken voor het versterken van haar medewetgevende, controlerende en vertegenwoordigende functies en voor een betere informatievoorziening aan de Kamer en de onderlinge relatie te verbeteren. Gemeenten signaleren dat de maatschappelijke vraagstukken in ons land vragen om intensieve samenwerking tussen Rijk en gemeenten, maar ook tussen (landelijke) politiek, beleid en uitvoering. De aandacht voor de uitvoerbaarheid van wet- en regelgeving is gegroeid, maar gemeenten verlangen een stevigere rol van de politiek hierin.

### Herijking 2024 programma Werk aan Uitvoering

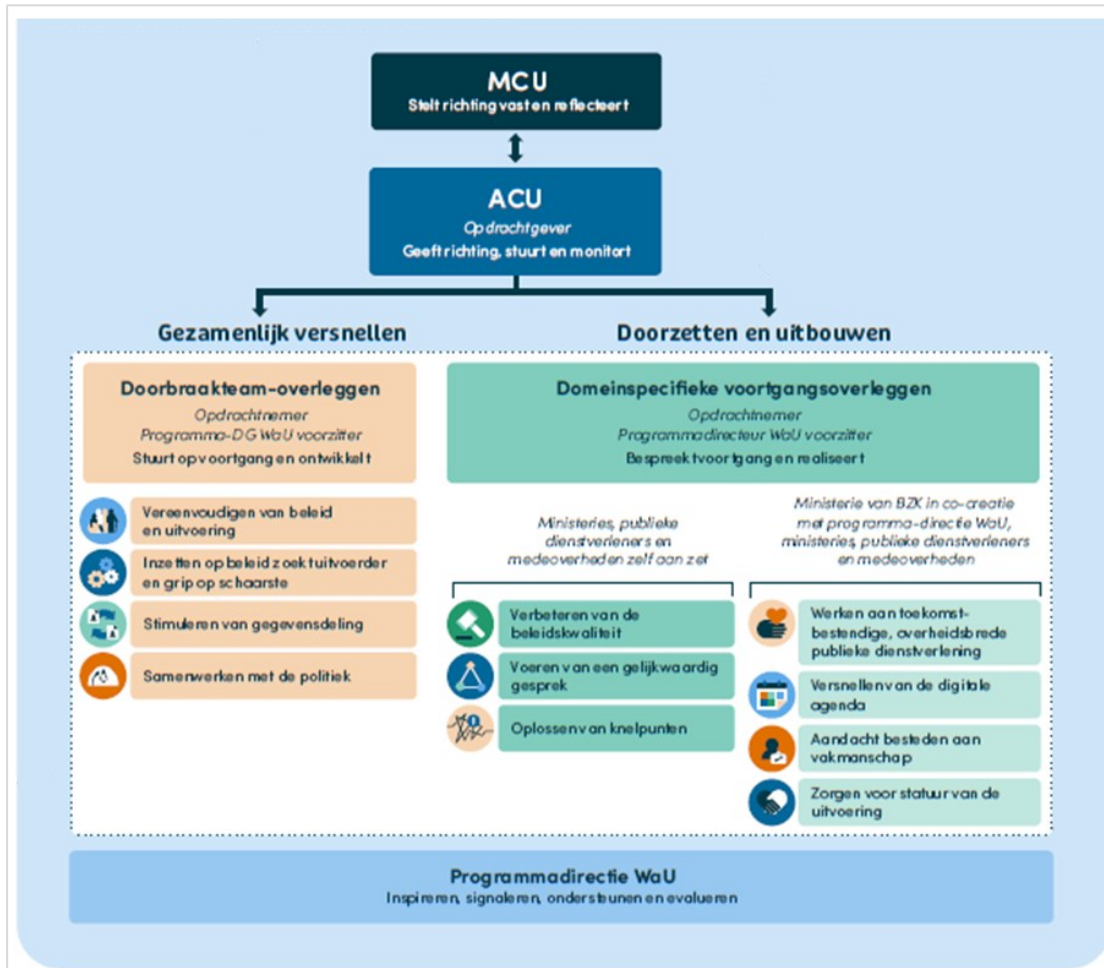
#### **Samen met de uitvoeringsrapportage over 2023 gebeurde begin 2024 ook een herijking van het programma WaU om de impact ervan te vergroten.**

Daarbij werd het werken langs de eerdere 6 sporen verlaten. In plaats daarvan komen twee overkoepelende doelstellingen: 'gezamenlijk versnellen' en 'doorzetten en uitbouwen'.

- **Gezamenlijk versnellen.** De Ambtelijke Commissie voor de Uitvoering (ACU) zal via doorbraakteams inzetten op 4 versnellingsthema's die een gezamenlijke interbestuurlijke inzet vragen:
  - vereenvoudiging
  - beleid zoekt uitvoerder en grip op schaarste,
  - gegevensdeling
  - met de politiek werken aan publieke dienstverlening.
- **Doorzetten en uitbouwen.** De thema's die daaronder vallen, worden zelfstandig uitgevoerd door de betrokken entiteiten. Ze hebben de vrijheid om te kiezen waaraan ze werken, gebaseerd op wat de publieke dienstverlening vanuit hun organisatie nodig heeft.

Tegelijkertijd is het niet vrijblijvend om hierop in te zetten. Iedereen moet aan de slag. De programmadirectie WaU stimuleert dit en houdt het in de gaten.

De programmadirectie WaU zorgt met voortgangsrapportages voor opvolging van de resultaten en effecten. De coördinerend bewindspersoon WaU is en blijft politiek verantwoordelijk voor Werk aan Uitvoering.



Bron: Rijksoverheid, 2024

### Onder 'Gezamenlijk versnellen' wordt gewerkt aan o.a.:

- Een versnelling van de aanpak om overheidsbreed te vereenvoudigen, zowel thematisch (bv. omgeving) als vanuit een doelgroepbenadering (bv. ondernemers) en vanuit de wetgevingstechniek (bv. overgangsrecht). Andere onderdelen van de aanpak zijn generieke principes en uitgangspunten opstellen, proefdraaien met experimenteerbepalingen (tijdelijke regelingen voor een nader bepaalde opgave) en de samenleving structureel betrekken bij de vereenvoudiging.
- Interdepartementaal Beleidsonderzoek (IBO) om toekomstscenario's in kaart te brengen en de consequenties voor het 'uitvoeringslandschap', aansluitend bij het rapport 'uitvoerbare uitvoering' van januari 2024 en wetenschappelijk onderzoek (via bijvoorbeeld de WRR) naar de verwachte ontwikkelingen en oplossingen rond schaarste aan personeel en middelen. Dat

moet o.a. vermijden dat uitvoeringsorganisaties elkaar niet gaan beconcurreren op de arbeidsmarkt en moet uitwisseling van arbeidscapaciteit mogelijk maken.

- Een versterking van de uitvoeringstoets zodat uitvoerbaarheidsaspecten besproken worden wanneer beleids- of wetgevingskeuzes nog niet definitief gemaakt zijn.
- Een versnelling van gegevensdeling door het realiseren van een zgn. *fast lane* die versneld, en met de nodige prioritering, relevante (sectorale) wetgeving aanpast. Het ministerie van BZK zal daarnaast werken een interbestuurlijk triageloket voor gezaghebbend advies over verantwoord datagebruik. Doel is impasses in noodzakelijke gegevensdeling te doorbreken én te helpen met analyses en kennisdeling. Als er een prangende casus is, zullen organisaties met tijdelijke oplossingen kunnen werken als grondslag voor gegevensverwerking. Voor de middellange termijn wordt ingezet op een algemene grondslag voor het delen van gegevens tussen overheidsorganisaties voor proactieve ondersteuning of publieke dienstverlening.
- Een doorbraakteam om binnen de WaU-beweging de samenwerking op het vlak van gegevensdeling te versterken. Dit wordt ingericht met de programmadirectie WaU, het ministerie van BZK, het NPD en de Vereniging van Nederlandse Gemeenten (VNG).
- Het blijvend faciliteren van het gesprek gaan tussen het parlement en publieke dienstverleners, medeoverheden en ministeries blijven over (het oplossen van) de knelpunten en over de consequenties van beleidskeuzes via o.a. technische briefings door de programmadirectie WaU over verschillende onderwerpen. De ACU onderzoekt ook andere mogelijkheden zoals het introduceren van een parlementair contactpersoon bij publieke dienstverleners. Onder regie van het Netwerk Publieke Dienstverleners (NPD) wordt een quickscan ontwikkeld om moties en amendementen tijdens debatten in de Kamers te kunnen checken op uitvoerbaarheid.

#### **Onder 'In samenhang doorzetten en uitbouwen' wordt gewerkt aan o.a.:**

- Het vroeger betrekken van de samenleving en (eerstelijns) professionals om de beleidskwaliteit te verhogen. Het nieuwe traject 'versterken beleidskwaliteit' wil zowel interdepartementaal als departementaal acties opzetten om de maatschappelijke toegevoegde waarde van beleid te vergroten. Voor de interdepartementale acties wordt een interdepartementaal team van 4 FTE gevormd onder leiding van 4 SG's. Veel onderdelen overlappen met het programma WaU (beleid en uitvoering verbinden, samenwerken, burgerperspectief beter betrekken en vereenvoudiging). De programmadirectie en het interdepartementaal team gaan op die punten samenwerken.
- De implementatie van het Beleidskompas en de wetgevingstoets. De programma- directie WaU ondersteunt deze initiatieven door o.a. het delen van goede praktijkvoorbeelden, het agenderen van barrières en het delen van kennis zoals de Dag van het Beleid, kennissessies of opleidingen.
- Onderwerpen zoals sturing op publieke waarden en langetermijnstrategieën.

- De periodieke opmaak en bespreking van de 'Standen van de Uitvoering'. De programmadi-rectie WaU houdt de voortgang hiervan in de gaten. Ook organiseert de ACU gesprekken om overkoepelende knelpunten overheidsbreed op te pakken en de dilemma's te bespreken.
- Het versnellen van de digitale agenda. Het ministerie van BZK stelt, in afstemming met an-dere organisaties, vast wat overheidsbreed de prioriteiten zijn. Dit ministerie prioriteert ook de overheidsbrede ambities en maakt de afspraken over de inrichting van de digitale over-heid. Het werkt ook aan een generieke digitale infrastructuur 2030.
- Het integreren van kennis over uitvoering en beleid. Opleiding en kennisdeling moet mede-werkers beter uitrusten om maatwerk toe te passen en de beleidsruimte in wet- en regelge-ving te gebruiken volgens de bedoelingen van de regelgeving.
- Het stimuleren van mobiliteit tussen beleid en uitvoering, maar ook tussen rijk en medeover-heden, door middel van detachering, (rijks)traineeships, openstelling vacatures en uitwisse-lingsprogramma's.
- Het uitbouwen van zgn. 'management development' op WaU-waarden zoals kennis over de uitvoering, democratisch rechtstatelijk besef, werken vanuit de bedoeling en burger- partici-patie specifiek gericht op het 'middenmanagement'.

### Nieuwe initiatieven rond 'De menselijke maat'

Eind februari 2024 gaf de Nederlandse Regering ook een reactie op het literatuuronderzoek 'De menselijke maat' dat in opdracht van de Tweede Kamer werd uitgevoerd. Daarin worden ook di-verse maatregelen aangekondigd, waaronder:

- Loketfunctie van de overheid. Het kabinet werkt aan verbetering van de bereikbaarheid van de overheid via het traject 'inrichten overheidsbrede loketten'. Het doel is om te komen tot een landelijk netwerk van laagdrempelige overheidsdienstverlening dat aansluit bij de be-hoefte en persoonlijke context van mensen. Het moet niet uitmaken bij welke organisatie (landelijk of lokaal) iemand aanklopt: de overheid werkt collectief aan de oplossing. Mensen met vragen waarbij meerdere overheidsorganisaties betrokken zijn en die er zelf niet uitko-men, worden hier goed geholpen. Hier wordt aan gewerkt door een overheidsbreed project-team met een afvaardiging van BZK, publieke dienstverleners, gemeenten en de VNG. Begin 2025 wordt een concreet ontwerp van de overheidsbrede loketten opgeleverd.
- Proactieve dienstverlening. Binnen de sociale zekerheid wil de regering dienstverlening pro-actiever maken en faciliteren dat dienstverleners goed samenwerken om mensen beter te bereiken, onder andere door het kunnen uitwisselen van gegevens. Het doel is om niet-ge-bruik te verminderen. Mensen weten niet altijd van het bestaan van regelingen en op welke regelingen ze recht hebben. Of ze kennen de regelingen wel, maar vragen die niet aan, omdat ze zich schamen, bang zijn dat ze geld terug moeten betalen of de regeling te ingewikkeld vin-den.
- Dienstverlening met meer oog voor de menselijke maat. Om de dienstverlening persoonlijker te maken, bellen UWV-medewerkers bijvoorbeeld sinds mei 2023 niet meer anoniem.

Daarnaast bevindt zich op steeds meer UWV-locaties een host, die mensen ontvangt, vragen beantwoordt of direct contact legt met een medewerker die hen verder kan helpen. De SVB past sinds 2021 haar beleidsregels aan vanuit burgerperspectief binnen het traject Bestuursrecht op Maat, zodat de menselijke maat centraler staat in de omgang met mensen.

- Menselijke maat in organisaties. Veel publieke dienstverleners een vorm van een maatwerk-aanpak geïmplementeerd. Niet alleen lossen maatwerkplaatsen individuele vraagstukken ('Fix') op; ook dienen praktijksignalen als beleidsinput voor de oplossing van structurele problemen die zich voor een grotere groep mensen voordoen ('Solve'). Maatwerk draagt hierdoor bij aan een doorlopend verbeterproces waarbij knelpunten in wet- en regelgeving en professioneel handelen aan het licht kunnen komen. In de maatwerkplaatsen van de publieke dienstverleners worden casussen multidisciplinair opgepakt en afgewogen. De Overheidsbrede Maatwerkplaats zorgt voor onderlinge verbinding tussen maatwerkplaatsen van verschillende organisaties. Het betreft een informeel netwerk waar kennis en ervaring worden uitgewisseld. Hier worden organisatie overstijgende maatwerkvraagstukken geagendeerd en opgelost.
- Signalen. De regering onderschrijft het belang van een sterke feedbackloop tussen publieke dienstverlening, beleid en politiek, zodat signalen vanuit mensen en publieke dienstverleners tijdig en adequaat worden opgepakt. Invoeringstoetsen dragen hier als nieuw instrument aan bij. Daarnaast halen veel publieke dienstverleners en ministeries middels de Stand van de uitvoering en de knelpuntenbrieven periodiek signalen op over actuele thema's en vraagstukken in de publieke dienstverlening.
- AI en menselijke maat. Men kijkt ook binnen Nederland naar de impact van AI op de dienstverlening en neemt deel aan internationale gremia om informatie, ideeën en goede voorbeelden uit te wisselen zoals de OESO en de ILO.

### Trendverkenning Publieke Dienstverlening 2035

In 2022 is door ICTU de eerste Staat van de Uitvoering gepubliceerd. Een belangrijke conclusie van dit rapport is dat beleid onvoldoende aansluit op de uitvoering en de samenleving, vooral omdat politieke en beleidsmatige beslissingen gericht zijn op de korte termijn en incidenten.

In navolging hiervan heeft het kabinet de Staat van de uitvoering verzocht een toekomstverkenning uit te voeren. Het doel van de **Toekomstverkenning Publieke Dienstverlening 2035** is het ontwikkelen van scenario's die door een breed aantal betrokken partijen gebruikt kunnen worden om implicaties voor de publieke dienstverlening te formuleren. De centrale vraag waar de toekomstverkenning een antwoord op zoekt is: Welke mix van mensen, middelen en technologie is er in de toekomst nodig om de dienstverlening aan burgers en ondernemers in stand te houden en te verbeteren?

**De trendverkenning is in dit traject de eerste stap.** Er zijn 30 trends verkend, van demografische tot economische en sociaal- maatschappelijke, en van technologische tot ecologische en politiek-juridische. Deze trends zijn vervolgens verdeeld over de thema's mensen, middelen en technologie om zo de context rondom de centrale vraag in kaart te brengen.

Deze inzichten worden samen met andere (on)zekerheden uit deze trendverkenning in de tweede fase van de toekomstverkenning gebruikt als input voor scenario's. Later dit jaar zijn deze scenario's terug te vinden in de Staat van de Uitvoering 2024.

In de derde fase van de toekomstverkenning vormen de scenario's het instrument waarmee door verschillende groepen stakeholders nagedacht kan worden over de implicaties voor de publieke dienstverlening.

### **De rode draad in de toekomstverkenning kan als volgt worden samengevat:**

- De vraag naar publieke dienstverlening wordt richting 2035 naar verwachting groter. Mensen worden ouder en Nederland groeit onder invloed van migratie. Tegelijkertijd moet het werk door arbeidstekorten waarschijnlijk worden uitgevoerd met minder mensen. Het terugbrengen van de complexiteit wordt in dit kader nog belangrijker en we zullen duidelijke keuzes moeten maken waar we de schaarse mensen op willen inzetten.
- Daarnaast is er nog veel onduidelijk over de middelen richting 2035. Zijn de financiële middelen, zoals voorheen, ruim voorhanden of moet er bezuinigd worden? Bovendien is het onzeker hoe de middelen verdeeld zullen worden over de vele verschillende opgaven waar we de komende jaren voor staan.
- Technologie biedt mogelijk oplossingen voor de groeiende vraag naar publieke dienstverlening, het tekort aan mensen en de onzekere middelen. Digitalisering en ontwikkelingen op het gebied van AI bieden kansen voor een efficiëntere uitvoering en betere dienstverlening. Tegelijkertijd leidt technologie ook tot nieuwe risico's. Het is dus de vraag of technologie richting 2035 wordt gezien als probleem of omarmd als oplossing.

## **Ander onderzoek en andere overheidsprogramma's in Nederland**

Naast het programma WaUen de voormelde onderzoeken zijn er in Nederland nog heel wat andere overheidsprogramma's en onderzoeken die over publieke dienstverlening gaan. Hieronder komen enkele daarvan kort aan bod.

### **Klem tussen balie en beleid**

'Klem tussen balie en beleid' is de titel van het eindrapport van de TCU van de Tweede Kamer van november 2020. De kernvraag voor de Commissie was: Wat zijn de oorzaken van problemen bij de uitvoering van overheidsbeleid? En wat zijn mogelijke oplossingen? De werkzaamheden leidden tot een rapport, verslagen van de hoorzittingen en *position papers* (TCU, 2020).

De TCU doet in haar onderzoeksrapport zeven aanbevelingen voor een betere balans tussen departementen, Kamer en uitvoeringsorganisaties waarin de burger weer centraal staat en waarin oog is voor de menselijke maat. Onder de zgn. menselijke maat verstaat de commissie het recht doen aan de belangen van burgers bij de totstandkoming en uitvoering van beleid, wet- en regelgeving.

De zeven aanbevelingen zijn:

1. Praat met de burger en de uitvoeringsorganisaties.
2. Schenk meer aandacht aan de uitvoerbaarheid van beleid en aan doenvermogen (burgers moeten de wet niet alleen kennen, maar ook kunnen: ze moeten ernaar kunnen handelen).
3. Signaleer en adresseer problemen in de uitvoering zo snel mogelijk.
4. Creëer meer vertrouwen binnen de driehoek Tweede Kamer, departementen en uitvoeringsorganisaties.
5. Verbeter de kennis- en informatiepositie van de Tweede Kamer.
6. Geef de uitvoering meer waardering en de professionals meer zeggenschap.
7. Evalueer de impact van de aanbevelingen een jaar na behandeling in de Tweede Kamer.

### Mens centraal

Mens Centraal is een interbestuurlijk programma in Nederland (Rijksoverheid, 2023a). Het liep van augustus 2018 tot augustus 2022. Het programma WaUneemt het gedachtegoed van het programma Mens Centraal in algemene zin over. Het programma hielp overheden bij het centraal stellen van mensen in hun communicatie en dienstverlening: een overheid die begrijpt wat mensen raakt en dit laat merken in het contact met mensen. Digitaal waar het kan en met persoonlijk contact waar dat beter is. Altijd op basis van onderzoek onder de mensen om wie het gaat. Het was een interbestuurlijk programma. Dat betekent dat men samenwerkt over de grenzen van de verschillende overheidsorganisaties heen, met organisaties uit de hele overheid: ministeries, provincies, gemeentes, uitvoeringsorganisaties en waterschappen. Onderstaand schema geeft inzicht in de visie en doelstellingen van het programma.

Onderzoek was de ruggengraat van het programma Mens Centraal. Zo gebeurde o.a. onderzoek naar:

- Herkenbare overheid: Wat maakt de communicatie en dienstverlening van meerdere overheidsorganisaties rond een levensgebeurtenis herkenbaar?
- Persoonlijk contact: Wanneer willen mensen persoonlijk contact met de overheid?
- Overzicht bieden: Hoe kan de overheid mensen meer overzicht bieden als zij contact hebben met verschillende overheidsorganisaties?
- Regie op gegevens: Hoe denken mensen over regie op gegevens?
- Digitale berichten: Hoe beleven burgers digitale berichten van de overheid?
- Zelfredzaamheid: Hoe zelfredzaam zijn mensen (en willen mensen zijn) in online transacties met de overheid?



## Programma Mens Centraal



Bron: Rijksoverheid (2023a).

### Overheidsbrede principes voor communicatie en dienstverlening

Het Programma Mens Centraal leidde o.a. tot Overheidsbrede principes voor communicatie en dienstverlening (Rijksoverheid, 2023a). Deze zijn: passend, overzichtelijk, betrouwbaar, respectvol en eigentijds (zie tabel). Iedere overheidsmedewerker en iedere overheidsorganisatie kan deze principes gebruiken in de eigen communicatie en dienstverlening met burgers. De principes zijn op 24 september 2020 vastgesteld door de ACU. Deze overheidsvisie wordt opgenomen binnen het thema Toekomstbestendige dienstverlening van de werkagenda van de MCU binnen het programma Werk aan Uitvoering.

### Overheidsbrede principes voor communicatie en dienstverlening

Principes	Uitleg	
<b>Passend</b>	Als burger ...	is het contact met de overheid voor mij relevant, qua timing, inhoud en/of vorm, ongeacht welk kanaal ik kies.
	Als overheidsorganisatie zorgen we daarom dat ...	de mens centraal staat, dat we anticiperen op hun verschillen. We handelen empathisch en durven uitzonderingen te maken waar dit nodig en toelaatbaar is. We houden zoveel mogelijk rekening met de burger die minder zelfredzaam is.
<b>Overzichtelijk</b>	Als burger ...	voel ik me goed geholpen en weet ik wat ik zelf moet doen en heb ik inzicht en overzicht over mijn zaken met de overheid. Mijn contact met de overheid verloopt zonder zorgen.
	Als overheidsorganisatie zorgen we daarom dat ...	we duidelijk en vindbaar zijn en logische, gebruiksvriendelijke informatie en dienstverlening bieden, waarbij we gebruik maken van de reeds beschikbare gegevens.
<b>Betrouwbaar</b>	Als burger ...	vertrouw ik erop dat de overheid mij juist informeert en de afspraken nakomt, en dat de overheid zorgvuldig omgaat met mijn gegevens. Ik heb invloed op met wie en wanneer mijn gegevens gedeeld worden.

	Als overheidsorganisatie zorgen we daarom dat ...	we betrouwbare en veilige informatie en dienstverlening bieden en de gegevens en privacy van de burger beschermen. We zijn als overheid consistent.
<b>Respectvol</b>	Als burger ...	ervaar ik in het contact met de overheid dat er rekening wordt gehouden met mij en mijn leefwereld. Ik hou zelf ook rekening met de overheid door mij actief op de hoogte te stellen van wat er van mij wordt verwacht.
	Als overheidsorganisatie zorgen we daarom dat ...	we de burger kennen en betrekken en kennis met elkaar delen. We stellen zoveel mogelijk informatie ter beschikking en maken onze diensten zodanig, dat de burger zelfredzaam kan zijn in het regelen van zaken met de overheid.
<b>Eigentijds</b>	Als burger ...	kan ik contact hebben met de overheid op een voor mij bekende wijze die past bij de huidige tijd, bij voorkeur zoals ik dat ook kan bij niet-overheidsorganisaties
	Als overheidsorganisatie zorgen we daarom dat ...	we tijdig inspelen op ontwikkelingen in de samenleving en (digitale) technologie en zorgen dat deze op elkaar aansluiten. We kiezen zoveel mogelijk voor efficiënte, overheidsbrede standaarden en voorzieningen.

## Aanpak Levensgebeurtenissen

In Nederland werden heel wat studies gedaan in het kader van de Aanpak Levensgebeurtenissen (Rijksoverheid, 2023a). Doel daarvan was met de bril van de burger of ondernemer naar de publieke dienstverlening te kijken en te leren wat er beter kan op het vlak van communicatie, dienstverlening en wet- en regelgeving om zo te werken aan initiatieven en oplossingen waarmee mensen geholpen zijn.

De Aanpak Levensgebeurtenissen is onderdeel van de Agenda Digitale Overheid (NLDIGIbeter). De Kamer van Koophandel en het programma Mens Centraal waren verantwoordelijk voor de aanpak in respectievelijk het ondernemers- en het burgerdomein.

Voor de Aanpak Levensgebeurtenissen wordt gebruik gemaakt van *design thinking*. Er zijn rapporten gemaakt voor o.a. de volgende levensgebeurtenissen: Overlijden, Verhuizen, Studeren, Scheiden, Voor jezelf beginnen, Overlijden van een ondernemer, Duurzaam ondernemen, Stoppen met ondernemen, Ik krijg een kind, Werkloos worden, *Starting a business in the Netherlands*, Ik word 18 jaar, Mijn medewerker heeft schulden, enz. (Rijksoverheid, 2023a).

De aanpak leidde tot kleine én grote aanpassingen. Bijvoorbeeld teksten in brieven en op websites aanpassen, een tool waarmee bedrijven direct kunnen nagaan of iemand is overleden (nabestaanden hoeven daardoor geen overlijdensakte meer te sturen om een abonnement op te zeggen), maar ook complexe processen die aanpassingen vragen in de hele keten.

## Grenzeloos Samenwerken

Grenzeloos Samenwerken is een horizontaal programma binnen de Nederlandse overheid (Rijksoverheid, 2023b). Het vertrekt vanuit de vaststelling dat veel van de opgaven in onze samenleving zo ingewikkeld zijn, dat ze niet vanuit de losse ministeries kunnen worden aangepakt. Voorbeelden daarvan zijn de stikstofproblematiek, de aanpak van huiselijk geweld of de schaarste op de woningmarkt. Daarom is samenwerken over de grenzen van departementen en bestuurslagen heen steeds vaker gewenst. Het programma Grenzeloos Samenwerken wil de bestaande samenwerking versnellen, zodat werken vanuit de opgave, waar nodig over de klassieke grenzen heen, steeds meer de normale werkwijze wordt.

## Online Burgerrecensies van Publieke Diensten

Gebruikers van een dienst plaatsen steeds vaker online recensies of beoordelingen op platformen zoals Google Review of Facebook (Rijksoverheid, 2022d). Burgers doen dit ook in toenemende mate voor publieke diensten. Deze online recensies kunnen voor publieke organisaties nuttige informatie opleveren over hun dienstverlening en hoe deze ervaren wordt door burgers. In tegenstelling tot klassieke klanttevredenheidsmetingen gaat het initiatief van deze recensies niet uit van de organisatie, maar van de burger zelf.

Dit onderzoek brengt het fenomeen van online recensies voor publieke uitvoeringsorganisaties in Nederland systematisch in kaart, o.a. via een systematische inventarisatie van online recensies over 1.032 publieke organisaties op Google Review, Yelp, en Facebook; een survey bij 167 verantwoordelijken voor het beheer van online recensies uit publieke organisaties; en 10 diepte-interviews. Het verzamelt ook praktijken over hoe organisaties met deze recensies omgaan.

## Ruimte en regels

ABDTOPConsult heeft onderzoek gedaan naar de behoefte aan meer ruimte voor maatwerk (Rijksoverheid, 2020c). De resultaten daarvan zijn verwoord in het rapport Ruimte en regels. De onderzoeksvraag luidde: Wat heeft deze digitale transformatie van grote delen van de uitvoering betekend voor de mogelijkheden om in persoonlijk contact maatwerk aan burgers te bieden, daar waar het doenvermogen, de individuele omstandigheden van de burger of de complexiteit van de regelingen het vraagt? Bieden de regels daarvoor voldoende ruimte en zijn de uitvoeringsorganisaties in conditie om de behoefte aan maatwerk op te sporen en dit maatwerk vervolgens ook aan te bieden?

Veel uitvoeringsorganisaties hebben de afgelopen periode werk gemaakt van het digitaliseren van de dienstverlening en de daarvoor benodigde standaardisatie van begrippen en werkprocessen. Dat heeft tot belangrijke resultaten geleid. De groeiende groep burgers die graag via zelfbediening hun zaken digitaal met de overheid regelt, wordt beter en sneller bediend. Ook in termen van efficiëntie en wendbaarheid zijn er belangrijke resultaten geboekt.

Maar een groeiende groep burgers raakt in de problemen. Omdat ze de wet niet kennen, of niet alert genoeg zijn op veranderingen, of simpelweg omdat in actie komen door een veelvoud van problemen te moeilijk is. De verregaande digitalisering en standaardisatie van contacten tussen

overheid en burgers werkt in standaard situaties goed, maar juist niet goed voor burgers die het toch al moeilijk hebben.

### Overheid, digitaliseren doe je samen!



Bron: Nationale Ombudsman (2017).

### Literatuuronderzoek 'De menselijke maat'

Op verzoek van de Tweede Kamer heeft het Instituut Maatschappelijke Innovatie (IMI) in 2023 een literatuuronderzoek uitgevoerd over 'de menselijke maat' om een beter inzicht te bieden in de knelpunten in de regelgeving en uitvoering, oplossingsrichtingen en voorwaarden voor een effectieve implementatie van die oplossingsrichtingen in de uitvoering.

### De belangrijkste bevindingen van het onderzoek zijn:

- Burgers willen zoveel mogelijk zaken afgehandeld hebben aan één loket en hun situatie niet aan vijf verschillende organisaties te moeten uitleggen. Voor burgers is er één overheid. Maar een deel van de loketten waar burgers in het verleden terecht konden met vragen is gesloten. Zo verdwenen de afgelopen jaren veel lokale kantoren van de Belastingdienst en het UWV. De trend is dat overheidsdiensten steeds verder weg van de burger worden georganiseerd. Er zijn kantoren en loketten gesloten terwijl de ambtenaren juist zien dat sommige burgers dat klantcontact nodig hebben om iemand te begeleiden in de moeilijke wetgeving, om iemand aan de hand te nemen in een aangifte.
- Daarnaast zijn uitvoeringsorganisaties lastiger telefonisch bereikbaar. Telefoonnummers zijn soms moeilijk te vinden, de wachttijden kunnen lang zijn en de telefoonkosten hoog. Ook lopen mensen soms vast in belmenu's. "Het wordt steeds lastiger om een echt mens aan de lijn te krijgen," aldus de Nationale ombudsman.

- Diegenen die niet zo taalvaardig zijn en minder goed kunnen omgaan met computers en smartphones worstelen met digitalisering en het vinden van informatie. Zij geven aan dat ze meer behoefte hebben aan persoonlijk contact met de overheid.
- De Nationale ombudsman heeft burgers gevraagd wat zij van de overheid verwachten in 2030. Ook in de toekomst willen burgers een overheid die eerlijk, begripvol en simpel is. Belangrijkste verbeterpunt voor de overheid in de toekomst is 'versimpelen': begrijpelijke taal en eenvoudige procedures, liefst via één loket. Burgers verwachten deskundigheid van ambtenaren. Zo wil de meerderheid dat de overheid in de toekomst sneller reageert, meer dienstverlening op maat levert, beter luistert en één loket biedt voor alle overheidszaken.
- Er bestaat de laatste jaren veel aandacht voor de menselijke maat in parlementaire onderzoeksrapporten, brieven van de regering, moties en beraadslagingen in de Kamer, vakbladen en wetenschappelijke literatuur.
- De regering heeft op verschillende onderdelen actie ondernomen. Daarnaast heeft de regering budget vrijgemaakt voor het programma WaU en de Werkagenda Publieke Dienstverlening (133 mln. euro structureel). Overall in het land zijn er inmiddels 'maatwerkplaatsen'. Op onderdelen zit het kabinet nog in de onderzoeksfase.
- Ministeries en uitvoeringsorganisaties zijn zich bewust van de noodzaak van maatwerk en de meeste hebben een vorm van een maatwerk aanpak geïmplementeerd die past bij hun organisatie en de wijze waarop contact is met de burger of ondernemer. De een is al verder dan de ander. De vorm van het maatwerkproces is heel verschillend.
- De standaardaanpak is en blijft de norm. Dat volstaat voor 90 % van de burgers en dat is ook kosteneffectief. Voor een balie-medewerker blijft het gemakkelijker om een standaardaanpak te hanteren, dan om maatwerk te leveren. Maatwerk kost meer tijd, energie, afwegingen en risico.
- Vaak wordt maatwerk belemmerd door zelf-opgestelde richtlijnen, eigen protocollen en procedures en werkwijzen, terwijl de wet- en regelgeving dat wel toestaat. Vaak is er dus wel ruimte in de regelgeving, maar wordt deze in de uitvoering niet goed benut, ofwel vanwege de complexiteit van de regels, waardoor men de mogelijkheden voor maatwerk niet kan overzien, ofwel vanwege het feit dat er 'productie gedraaid moet worden'.
- Een belangrijke oorzaak van de problemen is de complexiteit van wet- en regelgeving. De spanningen als gevolg van een samenloop van regelgeving worden het meest gevoeld door de meest kwetsbare groepen. Sommige huishoudens hebben te maken met 15 verschillende regelingen en overheidsorganisaties, die hebben allemaal verschillende oplossingen, verschillende indicaties, verschillende financieringsvormen en verantwoordingsmechanismen. Soms hebben ze meer dan 15 verschillende interacties per maand op hun bankrekening met verschillende overheden (toeslagen, budgetten, belastingen, vorderingen, zorg, etc. Zelfs professionals in de uitvoering hebben soms moeite om hierin hun weg te vinden en om te bepalen wat wel en niet mogelijk is.
- Signalen uit de uitvoering komen niet altijd goed door. Het belang van meer directe feedback-loops staat buiten kijf. Professionals in de uitvoering moeten vaker gehoord worden, door hun eigen management, maar ook direct door de wetgever. Via de Staat van de Uitvoering is er wel beter zicht op de uitvoering.
- Professionals in de uitvoeringspraktijk krijgen te weinig tijd, ruimte en financiële middelen om te doen wat ze moeten doen: mensen van dienst zijn. Het werk moet zo efficiënt mogelijk uitgevoerd worden.

- Professionals nemen een veilige bandwijdte bij het nemen van beslissingen vanwege een gebrek aan inhoudelijk en actuele kennis over regelgeving, met name wanneer het verschillende beleidsterreinen betreft; de daarmee gepaard gaande onzekerheid over waar de bevoegdheden ophouden; er is onvoldoende leervermogen; betere samenwerking en onderlinge afstemming zou meer duidelijkheid kunnen bieden, maar daar is vaak te weinig tijd en capaciteit voor; de minst ervaren krachten worden vaak neergezet aan de burgerkant.
- De beloningsstructuur binnen organisaties stimuleert het vertrek van mensen uit de frontlinie van de uitvoering naar beleidsfuncties.
- Persoonlijk contact tussen burger en dienstverlener leidt vaak tot een grotere tevredenheid van burgers en van de behandelende ambtenaren. Het leidt ook tot verkorting van de doorlooptijden en lagere afhandelingskosten.
- Er liggen kansen voor een proactieve benadering van burgers die recht hebben op een toelage. Daar wordt nu voorzichtig mee geëxperimenteerd. Ook AI-toepassingen kunnen op onderdelen ingezet worden om te komen tot een betere uitvoeringspraktijk.
- Eenvoudige oplossingen zijn er niet. Een eenvoudig stelsel, dat voor mensen begrijpelijk is, heeft aanzienlijke voordelen, maar kent ook nadelen. Zo kan bij een eenvoudig stelsel de ondersteuning minder gericht zijn. Dit leidt tot meer kosten voor de overheid of tot het verdelen van hetzelfde geld over de ondersteuning van meer mensen, waardoor groepen mensen minder ondersteuning ontvangen dan in het huidige stelsel. Een ander dilemma heeft betrekking op de relatie tussen maatwerk en willekeur. Door meer ruimte te geven voor maatwerk bestaat er ook een risico dat mensen verschillend behandeld worden, binnen een gemeente of tussen gemeenten.

**De belangrijkste aanbevelingen om de menselijke maat toe te passen zijn:**

- Geef medewerkers speelruimte. Zorg voor transparante spelregels en heldere kaders voor collega's waarbinnen zij, in lijn met de bedoeling, eigen beslissingen kunnen nemen.
- Contactpersoon voor inwoners of ondernemers. Zorg voor een contactpersoon (ca- semanager/regisseur) voor inwoners of ondernemers die dreigen te verdwalen of buiten de boot te vallen. Een contactpersoon die blijft tot de betreffende inwoner (of ondernemer) daadwerkelijk is geholpen.
- Zorg voor inlevingsvermogen, zodat medewerkers vanuit het perspectief van de inwoner, ondernemer en/of collega naar de keten kijken. Luister naar elkaar en kijk wat er nodig is en naar de bedoeling en bepaal pas daarna wat een rechtmatige toepassing is, welke wetten en regels van toepassing zijn. Stimuleer dat medewerkers standpunten delen.
- Vereenvoudig; neem het proces en de keten opnieuw door en vereenvoudig waar mogelijk. Nog te vaak bestaat de neiging om uitgebreide procesbeschrijvingen te maken waar mensen op vastlopen. Afhankelijk van het proces zijn de klantreis-, service formules of lean methode hiervoor handige aanpakken.
- Bewustwording. Voer een open gesprek over de problemen in de uitvoeringspraktijk en over mogelijke oplossingen, ook op bestuurlijk niveau.
- Contactpersoon voor collega's. Zorg dat er een contactpersoon is om mee te sparren waarover zorgen of nog vragen zijn. Zorg bijvoorbeeld dat juristen met AVG-kennis goed te bereiken zijn.

- Leren. Zorg voor kennisuitwisseling en het delen van informatie over casuïstiek, geldende wetten en regels en de bedoeling hiervan en hoe je kunt herkennen wat eigen beleidsregels of richtlijnen of procedures zijn.

# Referentielijst

- Acar, L., Boelen, L., Steen, T., Steyvers, K., & Verschuere, B. (2023). *Compilatierapport 2: Effecten van beleidsparticipatie, co-creatie en coproductie. Punten voor de praktijk uit twee systematische literatuurstudies*. Leuven: Steunpunt Bestuurlijke Vernieuwing. Geraadpleegd op [https://www.steunpunt-bestuurlijkevernieuwing.be/files/ugd/b8884e\\_b1fa741c6cdf4560afc04f6c749e8106.pdf](https://www.steunpunt-bestuurlijkevernieuwing.be/files/ugd/b8884e_b1fa741c6cdf4560afc04f6c749e8106.pdf)
- Agência para a Modernização Administrativa (2023). Public Service Delivery. Geraadpleegd op <https://www.ama.gov.pt/web/english/assistance>
- Agentschap Onroerend Erfgoed (2024). Ondernemingsplan 2024. Geraadpleegd op <https://publicaties.vlaanderen.be/view-file/64673>
- Agentschap Opgroeien (2024). Ondernemingsplan 2024. Geraadpleegd op <https://publicaties.vlaanderen.be/view-file/65241>
- AgO (2024). Jaarrapport AgO Rekrutering en Selectie 2023.
- Algemeen Beheerscomité RSVZ (2023). Een toekomstbestendige digitale sociale zekerheid. Geraadpleegd op [https://www.rsvz.be/sites/rsvz/files/2023-06/algemeen\\_beheerscomite\\_advies\\_202308.pdf](https://www.rsvz.be/sites/rsvz/files/2023-06/algemeen_beheerscomite_advies_202308.pdf)
- Anrijs, S., Mariën, I., De Marez, L., & Ponnet, K. (2023). Excluded from essential internet services: Examining associations between digital exclusion, socio-economic resources and internet resources. *Technology in society*, 73, 102211. Geraadpleegd op <https://doi.org/10.1016/j.tech-soc.2023.102211>
- Aoki, N., Tay, M., & Rawat, S. (2023). Whole-of-government and joined-up government: A systematic literature review. *Public Administration*, 0(0), 1-20. Geraadpleegd op <https://doi.org/10.1111/padm.12949>
- Arndt, D., Lieber, S., Buyle, R., Goossens, S., De Block, D., De Meester, B., & Mannens, E. (2021). Dynamic Workflow Composition with OSLO-steps: Data Re-use and Simplification of Automated Administration. In A. L. Gentile, & R. Gonçalves (Red.). *Proceedings of the 11th on Knowledge Capture Conference (K-CAP 2021)* (pp. 257-260). New York: Association for Computing Machinery. Geraadpleegd op <https://doi.org/10.1145/3460210.3493559>
- Autoriteit Persoonsgegevens (2020). Onderzoek Belastingdienst kinderopvangtoeslag. Geraadpleegd op <https://www.autoriteitpersoonsgegevens.nl/documenten/onderzoek-belastingdienst-kinderopvangtoeslag>
- Autoriteit Persoonsgegevens (2021). Boete Belastingdienst kinderopvangtoeslag. Geraadpleegd op <https://www.autoriteitpersoonsgegevens.nl/documenten/boete-belastingdienst-kinderopvangtoeslag>
- Bason, C. & Austin, R. D. (2022). Design in the public sector: Toward a human centred model of public governance. *Public Management Review*, 24(11), 1727-1757. Geraadpleegd op <https://doi.org/10.1080/14719037.2021.1919186>
- Bason, C. (2010). *Leading public sector innovation: Co-creating for a better society*. Bristol, UK: Policy Press.
- Benoot, T. (2023). Geïntegreerd Breed Onthaal: het verbeeldende potentieel van samenwerking om betekenisvolle hulp- en dienstverlening te realiseren. In J. Coene, T. Ghys, B. Hubeau, S. Marchal, P. Raeymaeckers, R. Remmen, W. Vandenhole, W. Van Dooren, & H. Van Regemortel (Red).



*Armoede en Ongelijkheid. Jaarboek 2023* (pp. 83-97). Leuven: Acco. Geraadpleegd op <https://media-library.uantwerpen.be/files/99421/22b9942d-e598-47cf-9636-5ff237b460e9.pdf>

Benoot, T., Van Lombergen, L., Hermans, K., Raeymaeckers, P., De Corte, J., & Roose, R. (2022). *Evaluatieonderzoek van de samenwerkingsverbanden Geïntegreerd Breed Onthaal*. Leuven: Steunpunt Welzijn, Volksgezondheid & Gezin. Geraadpleegd op [https://cdn.nimbu.io/s/5s8z9pq/channelentries/h34yt2d/files/2022\\_10%20Rapport\\_10\\_SWVG\\_EF\\_08\\_GBO-evaluatie\\_Eindrapport.pdf?wo1hy72](https://cdn.nimbu.io/s/5s8z9pq/channelentries/h34yt2d/files/2022_10%20Rapport_10_SWVG_EF_08_GBO-evaluatie_Eindrapport.pdf?wo1hy72)

Berman, B. J. C. (2005). *Listening to the public: Adding the voices of the people to government performance measurement and reporting*. New York: Fund for the City of New York.

Bharosa, N., van Wijk, R., de Winne, N., & Janssen, M. (2015). *Challenging the chain: Governing the automated exchange and processing of business information*. Delft: IOS Press. Geraadpleegd op <https://doi.org/10.3233/978-1-61499-497-8-i>

BIPT (2023). Het BIPT publiceert zijn vergelijkende internationale prijzenstudie voor 2023. Geraadpleegd op <https://www.bipt.be/operators/publication/het-bipt-publiceert-zijn-vergelijkende-internationale-prijzenstudie-voor-2023>

Bouckaert, G., Peters, B. G., & Verhoest, K. (2010). *The Coordination of Public Sector Organizations*. Basingstoke: Palgrave Macmillan. Geraadpleegd op <https://doi.org/10.1057/9780230275256>

Bovaird, T. (2007). Beyond engagement and participation: User and community coproduction of public services. *Public Administration Review*, 67(5), 846-860. Geraadpleegd op <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2007.00773.x>

Bovaird, T., & Löffler, E. (2002). Understanding Public Management and Governance. In T. Bovaird, & E. Löffler (Red.). *Public Management and Governance* (pp. 3-14). London: Routledge. Geraadpleegd op <https://doi.org/10.4324/9781315693279>

Bovaird, T., & Löffler, E. (2009). *Public Management and Governance*. New York: Routledge.

Bryson, J. (2010). The Future of Public and Nonprofit Strategic Planning in the United States. *Public Administration Review, Special Issue*(December), S255-S267. Geraadpleegd op <https://www.jstor.org/stable/40984137>

Buyle, R. (2021). *Raising Semantic and Technical Interoperability in the Public Sector* (PhD thesis). Gent: Universiteit Gent.

BZK (2023). ABDTOPConsult. Geraadpleegd op <https://www.algemenebestuursdienst.nl/organisatie/abdtopconsult>

Callens, C., & Verhoest, K. (2023). Veerkrachtig Vlaanderen: de weg naar een toekomstgerichte Vlaamse overheid. *Vlaams Tijdschrift voor Overheidsmanagement*, 28(4), 41-57. Geraadpleegd op <https://www.jurisquare.be/nl/journal/vtom/2023-4/index.html>

Callens, C., Verhoest, K., Klijn, E. H., Nömmik, S., Pina, V., & Brogaard, L. (2023). How service users envision their engagement in processes of collaborative innovation: A Q-methodological study on user involvement in eHealth collaborations. *Public Policy and Administration*, 0(0). Geraadpleegd op <https://doi.org/10.1177/09520767231170298>

Callens, Torfs, I., Van Dooren, W., Verschuere, B., Van Garsse, S., & Verschave, A. (2023). *Decentralisatie naar lokale besturen Een onderzoek naar de wenselijkheid en haalbaarheid in Vlaanderen*. Leuven: Steunpunt Bestuurlijke Vernieuwing. Geraadpleegd [https://www.steunpuntbestuurlijkevernieuwing.be/files/ugd/b8884e\\_b2b95d31baa843358fa3fb7e46e387c8.pdf](https://www.steunpuntbestuurlijkevernieuwing.be/files/ugd/b8884e_b2b95d31baa843358fa3fb7e46e387c8.pdf)

- Capgemini (2022). DESI-evaluatie Vlaanderen 2022. Vlaamse digitale overheid vergeleken met Europa op eGovernment gebruik, eGovernment dienstverlening en Open Data. Geraadpleegd op [https://assets.vlaanderen.be/image/upload/v1675244046/DESI\\_Meting\\_Vlaanderen\\_2022 - Eindrapport\\_hxxdrx.pdf](https://assets.vlaanderen.be/image/upload/v1675244046/DESI_Meting_Vlaanderen_2022_-_Eindrapport_hxxdrx.pdf)
- Capgemini (2024). Digitale diensten in het digitale decennium. Vlaanderen 2023. Geraadpleegd op <https://www.vlaanderen.be/digitaal-vlaanderen/vlaamse-digitale-strategie/desi>
- Charron, N., Lapuente, V., Bauhr, M., & Annoni, P. (2022). Change and Continuity in Quality of Government: Trends in subnational quality of government in EU member states. *Investigaciones Regionales-Journal of Regional Research*, 2022(53), 5-23. Geraadpleegd op <https://doi.org/10.38191/iirr-jorr.22.008>
- Chen, Y.-C. (2002). Managing e-government outsourcing projects: lessons from U.S. local government (2002). *AMCIS 2002 Proceedings*. 81. Geraadpleegd op <http://aisel.aisnet.org/amcis2002/81>
- Chen, Y.-C., & Lee, J. (2018). Collaborative data networks for public service: governance, management, and performance. *Public Management Review*, 20(5), 672-690. <https://doi.org/10.1080/14719037.2017.1305691>
- Christensen, T., & Lægreid, P. (2007). The Whole-of-Government Approach to Public Sector Reform. *Public Administration Review*, 67(6), 1059-1066. Geraadpleegd op <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2007.00797.x>
- Clarke, A. (2020). Digital government units: what are they, and what do they mean for digital era public management renewal? *International Public Management Journal*, 23(3), 358-379. Geraadpleegd op <https://doi.org/10.1080/10967494.2019.1686447>
- Clarke, A., & Craft, J. (2019). The twin faces of public sector design. *Governance*, 32(1), 5-21. Geraadpleegd op <https://doi.org/10.1111/gove.12342>
- Commissie Diversiteit (2021). Actielijst arbeidsbeperking 2030. Geraadpleegd op <https://www.serv.be/diversiteit/publicatie/advies-actielijst-arbeidsbeperking-2030>
- Commissie Diversiteit (2023). Advies wijziging Vlaams gelijkekansen- en gelijkebehandelingsbeleid. Geraadpleegd op <https://www.serv.be/diversiteit/publicatie/advies-wijziging-gelijkekansen-en-gelijkebehandelingsbeleid-0>
- Crosier, A., & Handford, A. (2012). Customer Journey Mapping as an Advocacy Tool for Disabled People: A Case Study. *Social Marketing Quarterly*, 18(1), 67-76. Geraadpleegd op <https://doi.org/10.1177/1524500411435483>
- Dawes, S. S. (1996). Interagency information sharing: Expected benefits, manageable risks. *Journal of Policy Analysis and Management*, 15(3), 377-394. Geraadpleegd op <https://www.jstor.org/stable/3325215>
- Dawes, S. S. (2008). The evolution and continuing challenges of e-governance. *Public Administration Review*, 68(6), S86-S102. Geraadpleegd op <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2008.00981.x>
- DCJM (2023). Over het Verenigingsloket. Geraadpleegd op <https://www.vlaanderen.be/verenigingsloket>
- De Ambrassade (2023). Het lokalenonderzoek: de resultaten. Geraadpleegd op <https://ambrassade.be/nl/nieuws/de-resultaten-van-het-lokalenonderzoek>
- de Boer, N. (2020). How Do Citizens Assess Street-Level Bureaucrats' Warmth and Competence? A Typology and Test. *Public Administration Review*, 80(4), 532-542. Geraadpleegd op <https://doi.org/10.1111/puar.13217>

De Bot, D. (2015). *E-government in het federale België*. Brussel: Politea.

De Keyser, A., Verleye, K., Lemon, K. N., Keiningham, T. L., & Klaus, P. (2020). Moving the Customer Experience Field Forward: Introducing the Touchpoints, Context, Qualities (TCQ) Nomenclature. *Journal of Service Research*, 23(4): 433-455. Geraadpleegd op <https://doi.org/10.1177/1094670520928390>

De Nederlandsche Bank (2023). Digitalisering van het betalingsverkeer: een uitkomst voor de één, een uitdaging voor de ander. Geraadpleegd op [https://www.dnb.nl/media/twyi3pla/impact-digitalisering\\_nl\\_web.pdf](https://www.dnb.nl/media/twyi3pla/impact-digitalisering_nl_web.pdf)

De Roover, J., Van Dooren, W., Hennau, S., & Van Garsse, S. (2023). *Decentralisatie naar lokale besturen. Een stand van zaken van de wetenschappelijke literatuur*. Leuven: Steunpunt Bestuurlijke Vernieuwing. Geraadpleegd op [https://www.steunpuntbestuurlijkevernieuwing.be/files/ugd/b8884e\\_6206edab30544c279bbdfb05882f217d.pdf](https://www.steunpuntbestuurlijkevernieuwing.be/files/ugd/b8884e_6206edab30544c279bbdfb05882f217d.pdf)

De Rop, J., Coghe, S., Schraepen, P., Derudder, B., & Voets, J. (2023). *Levende krachten en ontwikkelingen in de regio. Beleidsdomein Welzijn, Volksgezondheid en Gezin*. Leuven: Steunpunt Bestuurlijke Vernieuwing. Geraadpleegd op [https://www.steunpuntbestuurlijkevernieuwing.be/files/ugd/b8884e\\_43500746b5924edfba3e54e8130edcaf.pdf](https://www.steunpuntbestuurlijkevernieuwing.be/files/ugd/b8884e_43500746b5924edfba3e54e8130edcaf.pdf)

De Rynck, F., & Janssen, L. (2023). *Visie op de toekomst van het lokaal & binnenlands bestuur in Vlaanderen*. Leuven: Steunpunt Bestuurlijke Vernieuwing. Geraadpleegd op [https://www.steunpuntbestuurlijkevernieuwing.be/files/ugd/b8884e\\_18b4d0d43af2453095c63a31be005aea.pdf](https://www.steunpuntbestuurlijkevernieuwing.be/files/ugd/b8884e_18b4d0d43af2453095c63a31be005aea.pdf)

Dedding, C. & Goedhart, N. S. (2023). *De Fabeltjeskrant. Elf fabels over digitale inclusie die kansenongelijkheid vergroten en een goede oplossing in de weg staan*. Amsterdam: Amsterdam UMC. Geraadpleegd op [https://files.cargocollective.com/c1108496/De-Fabeltjes-krant\\_Digitaal.pdf](https://files.cargocollective.com/c1108496/De-Fabeltjes-krant_Digitaal.pdf)

Dedding, C., & Goedhart, N. S. (2021). *Uit beeld geraakt. Digitale ongelijkheid als maatschappelijke opgave*. Amsterdam: AmsterdamUMC – locatie VUmc. Geraadpleegd op <https://open.overheid.nl/documenten/ronl-06dc764b-4f5a-446a-a6b0-dcc4d2938763/pdf>

Dekker, P., Terpstra, B., & Zouridis, S. (2022). Hoe burgers naar uitvoering kijken. Geraadpleegd op <https://staatvandeuitvoering.nl/app/uploads/2022/06/12-08-22-Deelrapport-1-Het-burgerperspectief-op-uitvoering-v2.pdf>

Departement Omgeving (2023). Atlas superdiversiteit. Geraadpleegd op <https://omgeving.vlaanderen.be/nl/onderzoek-cijfers-en-geoloketten/atlas-superdiversiteit>

Departement WSE (2024). Ondernemingsplan DWSE. Evaluatie 2023 en planning 2024. Geraadpleegd op <https://publicaties.vlaanderen.be/view-file/65590>

Departement Zorg (2024). Ondernemingsplan 2024. Geraadpleegd op <https://publicaties.vlaanderen.be/view-file/65277>

Desmidt, S., & Voets, J. (2018). Strategisch management. In G. Bouckaert, A. Hondeghem, S. Op de Beeck, M. Ruebens, K. Verhoest, & J. Voets (Red.). *Handboek Overheidsmanagement* (pp. 91-122). Brugge: Vanden Broele.

Digitaal Vlaanderen & Statistiek Vlaanderen (2022). Actieplan 2022 Vlaamse datastrategie. Geraadpleegd op [https://assets.vlaanderen.be/image/upload/v1647860110/Actieplan\\_2022\\_Vlaamse\\_datastrategie\\_finaal\\_oldfro.pdf](https://assets.vlaanderen.be/image/upload/v1647860110/Actieplan_2022_Vlaamse_datastrategie_finaal_oldfro.pdf)

Digitaal Vlaanderen (2024). Stand van zaken Mijn Burgerprofiel. Geraadpleegd op <https://www.vlaanderen.be/digitaal-vlaanderen/onze-oplossingen/mijn-burgerprofiel/stand-van-zaken-mijn-burgerprofiel>

DigitAll (2024). Wat is DigitAll? Wat is digitale inclusie? Ontdek het hier. Geraadpleegd op <https://digitall.be/nl/nieuws>

Distel, B., & Lindgren, I. (2019). Who Are the Users of Digital Public Services? A Critical Reflection on Differences in the Treatment of Citizens as 'Users' in e-government Research. In P. Panagiotopoulos, N. Edelmann, O. Glassey, G. Misuraca, P. Parycek, T. Lampoltshammer, & B. Re (Red.) *ePart 2019, LNCS, vol. 11686* (pp. 117-129). Cham: Springer. Geraadpleegd op [https://odi.org/10.1007/978-3-030-27397-2\\_10](https://odi.org/10.1007/978-3-030-27397-2_10)

Distel, B., & Lindgren, I. (2023). A matter of perspective: Conceptualizing the role of citizens in E-government based on value positions. *Government Information Quarterly*, 40(4), 101837. Geraadpleegd op <https://doi.org/10.1016/j.giq.2023.101837>

Dockx, E., Verlinden, S. & Verhoest, K. (2020). *Wendbare overheid. Overheidscultuur gericht op flexibiliteit, innovatie, leren en samenwerking*. Leuven: Steunpunt Bestuurlijke Vernieuwing. Geraadpleegd op [https://www.steunpuntbestuurlijkevernieuwing.be/files/ugd/b8884e\\_8a5df97194034a4f96348f40011a3240.pdf](https://www.steunpuntbestuurlijkevernieuwing.be/files/ugd/b8884e_8a5df97194034a4f96348f40011a3240.pdf)

Donoso, V., Vandenberghe, H., & d'Haenens, L. (2021). Naar een mediawijs Vlaanderen. Geraadpleegd op [https://www.vlaanderen.be/cjm/sites/default/files/2021-05/Hoofdrapport%20Naar%20een%20Mediawijs%20Vlaanderen\\_FINAL\\_April2021.pdf](https://www.vlaanderen.be/cjm/sites/default/files/2021-05/Hoofdrapport%20Naar%20een%20Mediawijs%20Vlaanderen_FINAL_April2021.pdf)

Dunleavy, P., Margetts, H., Bastow, S., & Tinkler, J. (2005). New public management is dead - long Live digital-era governance. *Journal of Public Administration Review and Theory*, 16(3), 467-494. Geraadpleegd op <http://doi.org/10.1093/jopart/mui057>

EIPA & BZK (2023). Public sector performance programme 2022-2025. An international Benchmarking Study. Sub-study 2022. Geraadpleegd op <https://staatvandeuitvoering.nl/app/uploads/2023/04/Public-Sector-Performance-Programme-2022-2025-an-International-Benchmarking-Study.pdf>

Emerson, K., & Nabatchi T. (2015). *Collaborative Governance Regimes*. Washington, D.C.: Georgetown University Press.

EPRS (2022). Digitalisation and administrative law. European added value assessment. Geraadpleegd op [https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2022/730350/EPRS\\_STU\(2022\)730350\\_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2022/730350/EPRS_STU(2022)730350_EN.pdf)

ESS (2023). European Social Survey 9. Geraadpleegd op <https://www.europeansocialsurvey.org/data>

Estse overheid (2021). Estonia's Digital Agenda 2030. Geraadpleegd op <https://www.mkm.ee/media/6970/download>

Estse overheid (2023). Riigiportaal eesti.ee. Geraadpleegd op <https://www.eesti.ee/en>

EU ministers van digitalisering (2016). Tallinn Declaration on eGovernment. Geraadpleegd op <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/news/ministerial-declaration-egovernment-tallinn-declaration>

EU ministers van digitalisering (2020). Berlin Declaration on Digital Society and Value-based Digital Government. Geraadpleegd op <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/news/berlin-declaration-digital-society-and-value-based-digital-government>

Eurofound (2024). European Quality of Life Survey 2016. Geraadpleegd op <https://www.eurofound.europa.eu/en/surveys/european-quality-life-surveys-eqls/european-quality-life-survey-2016>

Europees Parlement (2024). Implications of the Digital Transformation on Different Social Groups. Geraadpleegd op [https://www.europarl.europa.eu/thinktank/en/document/IPOL\\_STU\(2024\)760277](https://www.europarl.europa.eu/thinktank/en/document/IPOL_STU(2024)760277)

Europees Parlement en Raad van Ministers (2014). Verordening (EU) nr. 910/2014 van het Europees Parlement en de Raad van 23 juli 2014 betreffende elektronische identificatie en vertrouwensdiensten voor elektronische transacties in de interne markt en tot intrekking van Richtlijn 1999/93/EG. Brussel: Eur-Lex. Geraadpleegd op <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/NL/TXT/PDF/?uri=CELEX:32014R0910&from=nl>

Europees Parlement en Raad van Ministers (2016). Richtlijn (EU) 2016/2102 van het Europees Parlement en de Raad van 26 oktober 2016 inzake de toegankelijkheid van de websites en mobiele applicaties van overheidsinstanties. Brussel: Eur-Lex. Geraadpleegd op <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2016/2102/oj>

Europees Parlement en Raad van Ministers (2018). (Geconsolideerde tekst) Verordening (EU) 2018/1724 van het Europees Parlement en de Raad van 2 oktober 2018 tot oprichting van één digitale toegangspoort voor informatie, procedures en diensten voor ondersteuning en probleemoplossing en houdende wijziging van Verordening (EU) nr. 1024/2012. Brussel: Eur-Lex. Geraadpleegd op <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/NL/TXT/?uri=CELEX%3A02018R1724-20230924>

Europees Parlement en Raad van Ministers (2019a). Richtlijn (EU) 2019/1024 van het Europees Parlement en de Raad van 20 juni 2019 inzake open data en het hergebruik van overheidsinformatie (herschikking). Brussel: Eur-Lex. Geraadpleegd op <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/nl/ALL/?uri=CELEX:32019L1024>

Europees Parlement en Raad van Ministers (2019b). Richtlijn (EU) 2019/882 van het Europees Parlement en de Raad van 17 april 2019 betreffende de toegankelijkheidsvoorschriften voor producten en diensten. Brussel: Eur-Lex. Geraadpleegd op <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/NL/TXT/?uri=CELEX%3A32019L0882>

Europees Parlement en Raad van Ministers (2022). Besluit (EU) 2022/2481 van het Europees Parlement en de Raad van 14 december 2022 tot vaststelling van het beleidsprogramma voor het digitale decennium tot 2030. Brussel: Eur-Lex. Geraadpleegd op <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/NL/TXT/?uri=CELEX%3A32022D2481>

Europees Parlement, Raad van Ministers, & Europese Commissie (2023). *Europese verklaring over digitale rechten en beginselen voor het digitale decennium 2023/C 23/01*. Brussel: Eur-Lex. Geraadpleegd op [https://eur-lex.europa.eu/legal-content/NL/TXT/?uri=OJ:JOC\\_2023\\_023\\_R\\_0001](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/NL/TXT/?uri=OJ:JOC_2023_023_R_0001)

Europese Commissie (2008). Mededeling van de Commissie aan de Raad, het Europees Parlement, het Europees Economisch en Sociaal Comité en het Comité van de Regio's - "Denk eerst klein" Een "Small Business Act" voor Europa. COM(2008) 394 definitief. Brussel: Eur-Lex. Geraadpleegd op <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/NL/TXT/?uri=celex%3A52008DC0394>

Europese Commissie (2017a). Quality of Public Administration. A Toolbox for Practitioners 2017 edition. Geraadpleegd op [https://reform-support.ec.europa.eu/document/download/13564c17-4e1e-493d-a330-dec0f42feaa7\\_pt](https://reform-support.ec.europa.eu/document/download/13564c17-4e1e-493d-a330-dec0f42feaa7_pt)

Europese Commissie (2017b). Mededeling van de Commissie aan het Europees Parlement, de Raad, het Europees Economisch en Sociaal Comité en het Comité van de Regio's. Europees interoperabiliteitskader – Implementatiestrategie. COM(2017) 134 final. Geraadpleegd op [https://eur-lex.europa.eu/resource.html?uri=cellar:2c2f2554-0faf-11e7-8a35-01aa75ed71a1.0011.02/DOC\\_1&format=PDF](https://eur-lex.europa.eu/resource.html?uri=cellar:2c2f2554-0faf-11e7-8a35-01aa75ed71a1.0011.02/DOC_1&format=PDF)

Europese Commissie (2019). EU countries commit to boost participation of women in digital. Geraadpleegd op <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/news/eu-countries-commit-boost-participation-women-digital>

Europese Commissie (2020). Voorstel voor een Verordening van het Europees Parlement en de Raad betreffende Europese datagovernance (Datagovernanceverordening). COM(2020) 767 final. Geraadpleegd op <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/NL/TXT/PDF/?uri=CELEX:52020PC0767&from=EN>

Europese Commissie (2021a). Voorstel voor een Verordening van het Europees Parlement en de Raad tot wijziging van Verordening (EU) nr. 910/2014 betreffende een Europees kader voor een digitale identiteit. COM/2021/281 final. Geraadpleegd op <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/NL/ALL/?uri=COM%3A2021%3A281%3AFIN>

Europese Commissie (2021b). Voorstel voor een verordening van het Europees Parlement en de Raad tot vaststelling van geharmoniseerde regels betreffende artificiële intelligentie (wet op de artificiële intelligentie) en tot wijziging van bepaalde wetgevingshandelingen van de unie. 2021/0106(COD). Geraadpleegd op <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/NL/TXT/?uri=celex%3A52021PC0206>

Europese Commissie (2021c). Digital Economy and Society Index (DESI) 2021. Geraadpleegd op <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/library/digital-economy-and-society-index-desi-2021>

Europese Commissie (2022a). Commission Staff Working Document. Impact Assessment Report Accompanying the document Proposal for a Regulation of the European Parliament and of the Council laying down measures for a high level of public sector interoperability across the Union (Interoperable Europe Act). SWD(2022) 721 final. Geraadpleegd op [https://commission.europa.eu/system/files/2022-11/swd\\_2022\\_721\\_f1\\_impact\\_assesment\\_en\\_v3\\_p1\\_2253149.pdf](https://commission.europa.eu/system/files/2022-11/swd_2022_721_f1_impact_assesment_en_v3_p1_2253149.pdf)

Europese Commissie (2022b). Voorstel voor een Verordening van het Europees Parlement en de Raad tot vaststelling van maatregelen voor een hoog niveau van interoperabiliteit van de overheidssector in de Unie (verordening Interoperabel Europa). COM/2022/720 final. Geraadpleegd op <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/NL/TXT/?uri=CELEX%3A52022PC0720>

Europese Commissie (2022c). Digital Economy and Society Index (DESI) 2022 Belgium. Geraadpleegd op <https://ec.europa.eu/newsroom/dae/redirection/document/88691>

Europese Commissie (2022d). Voorstel voor een verordening van het Europees Parlement en de Raad betreffende geharmoniseerde regels inzake eerlijke toegang tot en eerlijk gebruik van data (Dataverordening). Geraadpleegd op <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/NL/TXT/PDF/?uri=CELEX:52022PC0068&from=EN>

Europese Commissie (2022e). European Quality of Government Index 2021. Geraadpleegd op [https://ec.europa.eu/regional\\_policy/information-sources/maps/quality-of-government\\_en](https://ec.europa.eu/regional_policy/information-sources/maps/quality-of-government_en)

Europese Commissie (2022f). Cohesion in Europe towards 2050. Eighth report on economic, social and territorial cohesion. Geraadpleegd op [https://ec.europa.eu/regional\\_policy/sources/reports/cohesion8/8cr.pdf](https://ec.europa.eu/regional_policy/sources/reports/cohesion8/8cr.pdf)

Europese Commissie (2022h). Results of the Open Data Maturity assessment 2022. Geraadpleegd op <https://data.europa.eu/data/datasets/open-data-maturity-assessment-results-2022?locale=en>

Europese Commissie (2023a). DESI 2023 dashboard for the Digital Decade. Geraadpleegd op <https://digital-decade-desi.digital-strategy.ec.europa.eu/datasets/desi/indicators>

Europese Commissie (2023b). Commission implementing decision (EU) .../... of 30.6.2023 setting out key performance indicators to measure the progress towards the digital targets established

by Article 4(1) of Decision (EU) 2022/2481 of the European Parliament and of the Council. Geraadpleegd op <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/library/implementing-decision-setting-out-key-performance-indicators-measure-progress-towards-digital>

Europese Commissie (2023c). Standard Eurobarometer STD99 : Standard Eurobarometer 99 - Spring 2023. Geraadpleegd op [https://data.europa.eu/data/datasets/s3052\\_99\\_4\\_std99\\_eng?locale=en](https://data.europa.eu/data/datasets/s3052_99_4_std99_eng?locale=en)

Europese Commissie (2023d). Flash Eurobarometer FL536 : Understanding Europeans' views on reform needs. Geraadpleegd op [https://data.europa.eu/data/datasets/s3054\\_fl526\\_eng?locale=en](https://data.europa.eu/data/datasets/s3054_fl526_eng?locale=en)

Europese Commissie (2023e). Flash Eurobarometer FL537 : SMEs and skills shortages. Geraadpleegd op [https://data.europa.eu/data/datasets/s2961\\_fl537\\_eng?locale=en](https://data.europa.eu/data/datasets/s2961_fl537_eng?locale=en)

Europese Commissie (2023f). eGovernment Benchmark 2022. Synchronising Digital Governments. Geraadpleegd op <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/library/egovernment-benchmark-2023>

Europese Commissie (2024). Standard Eurobarometer STD100 : Standard Eurobarometer 100 - Autumn 2023. Geraadpleegd op [https://data.europa.eu/data/datasets/s3053\\_100\\_2\\_std100\\_eng?locale=en](https://data.europa.eu/data/datasets/s3053_100_2_std100_eng?locale=en)

Facilitair Bedrijf (2024). Ondernemingsplan 2024. Geraadpleegd op <https://publicaties.vlaanderen.be/view-file/65208>

Federaal Parlement (1994). *Wet van 11 april 1994 betreffende de openbaarheid van bestuur*. Brussel: Belgisch Staatsblad. Geraadpleegd op <http://www.ejustice.just.fgov.be/eli/wet/1994/04/11/1994000357/justel>

Federaal Parlement (2016). *Wet van 17 juni 2016 inzake overheidsopdrachten*. Brussel: Belgisch Staatsblad. Geraadpleegd op <http://www.ejustice.just.fgov.be/eli/wet/2016/06/17/2016021053/justel>

Federaal Parlement (2023a). Schriftelijke vraag nr. 2384 en schriftelijke vraag nr. 2386. Geraadpleegd op <https://www.dekamer.be/QRVA/pdf/55/55K0125.pdf>

Federaal Parlement (2023b). De digitale kloof. Hoorzitting. Geraadpleegd op <https://www.dekamer.be/FLWB/PDF/55/3727/55K3727001.pdf>

Federaal Planbureau (2024). De administratieve lasten in België voor 2022. Working Paper 01-24 - 27/02/2024. Geraadpleegd op <https://www.plan.be/publications/publication-2466-nl-de-administratieve-lasten-in-belgie-voor-2022>

Federale Ombudsman (2023). Jaarverslag 2022. Geraadpleegd op <https://www.federaalombudsman.be/nl/jaarverslag2022>

Federale overheid (2015). Digital Belgium.

Federale overheid (2023a). SmartNation. Geraadpleegd op <https://smartnation.be/nl>

Federale overheid (2023b). CSAM, de toegangspoort tot de diensten van de overheid. Geraadpleegd op <https://www.csam.be/nl/>

Federale overheid (2023c). Jaarverslag over de toegankelijkheid van websites en mobiele applicaties van overheidsinstanties in België – 2021. Geraadpleegd op <https://accessibility.belgium.be/nl/artikels/periodieke-verslagen/jaarverslag-2021>

Federale overheid (2024a). Gebruik van e-government in België en in de EU. Geraadpleegd op <https://economie.fgov.be/nl/themas/online/ict-belgie/digitale-economie-cijfers/digitale-overheid/gebruik-van-e-government>

Federale overheid (2024b). E-government en e-commerce in de lift in België. <https://statbel.fgov.be/nl/nieuws/e-government-en-e-commerce-de-lift-belgie>

Federale regering (2020). Regeerakkoord 30 september 2020. Geraadpleegd op [https://www.belgium.be/sites/default/files/Regeerakkoord\\_2020.pdf](https://www.belgium.be/sites/default/files/Regeerakkoord_2020.pdf)

Federale regering (2022). Uitbreiding Interministeriële Conferentie Mobiliteit, Infrastructuur en Telecommunicatie. Geraadpleegd op <https://news.belgium.be/nl/uitbreiding-interministeriele-conferentie-mobiliteit-infrastructuur-en-telecommunicatie>

Federale regering (2023a). Ontwikkeling van de digitale portefeuille 'MyGov.be'. Geraadpleegd op <https://news.belgium.be/nl/ontwikkeling-van-de-digitale-portefeuille-mygovbe>

Federale regering (2023b). Uitbouw van de eBox - Tweede lezing. Geraadpleegd op <https://news.belgium.be/nl/uitbouw-van-de-ebox-tweede-lezing>

Federale regering (2023c). Digitalisatie contacten tussen FOD Financiën en gebruikers. Geraadpleegd op <https://news.belgium.be/nl/digitalisatie-contacten-tussen-fod-financien-en-gebruikers>

Federale regering (2023d). Elektronische communicatie tussen de OCMW's en de burgers. Geraadpleegd op <https://news.belgium.be/nl/elektronische-communicatie-tussen-de-ocmws-en-de-burgers>

Federale regering (2023e). Koninklijk besluit van 10 september 2023 tot vaststelling van de snelheid voor adequate breedbandinternettoegang in het kader van de verstrekking van het geografische element van de universele dienst inzake elektronische communicatie. Brussel: Belgisch Staatsblad. Geraadpleegd op <http://www.ejustice.just.fgov.be/eli/be-sluit/2023/09/10/2023045283/justel>

Federale Staat, Waalse Gewest, Vlaamse Gewest, Brusselse Hoofdstedelijke Gewest, & de Duitstalige Gemeenschap (2018). Samenwerkingsakkoord van 2 februari 2018 tussen de Federale Staat, het Waalse Gewest, het Vlaamse Gewest, het Brusselse Hoofdstedelijke Gewest en de Duitstalige Gemeenschap met betrekking tot de coördinatie tussen het beleid inzake de toelatingen tot arbeid en het beleid inzake de verblijfsvergunningen en inzake de normen betreffende de tewerkstelling en het verblijf van buitenlandse arbeidskrachten. Brussel: Belgisch Staatsblad. Geraadpleegd op [https://www.ejustice.just.fgov.be/mopdf/2018/12/24\\_1.pdf#Page101](https://www.ejustice.just.fgov.be/mopdf/2018/12/24_1.pdf#Page101)

FOD BOSA (2022). Annual report on the accessibility of websites and mobile applications public sectorbodies in Belgium. Geraadpleegd op <https://ec.europa.eu/newsroom/dae/redirection/document/82494>

FOD BOSA (2024a). Raamovereenkomst "Human Centered Design" (M1124). Geraadpleegd op <https://bosa.belgium.be/nl/services/raamovereenkomst-human-centered-design-m1124>

FOD BOSA (2024b). Connectoo. Geraadpleegd op <https://bosa.belgium.be/nl/trainings/connectoo>

FOD BOSA (2024c). Digital Dashboard. Geraadpleegd op <https://bosa.belgium.be/nl/themas/digitale-overheid/digital-dashboard>

FOD Economie (2021). Women in Digital National and Intersectoral Strategie 2021-2026. Geraadpleegd op <https://economie.fgov.be/sites/default/files/Files/Online/woman-in-digital-national-and-intersectoral-strategy-2021-2026-nl.pdf>



- FOD Economie (2022). Huishoudens en internet. Geraadpleegd op <https://economie.fgov.be/nl/themas/online/ict-belgie/barometer-van-de/huishoudens-en-internet>
- FOD Economie (2024a). De Digital Decade in de Europese Unie: doelstellingen voor 2030. Geraadpleegd op <https://economie.fgov.be/nl/themas/online/ict-belgie/de-digital-decade-de-europese>
- FOD Economie (2024b). Open data. Geraadpleegd op <https://economie.fgov.be/nl/themas/online/ict-belgie/digitale-economie-cijfers/digitale-overheid/open-data>
- FOD Economie (2024c). Digitalisering van kmo's. Geraadpleegd op <https://economie.fgov.be/nl/themas/ondernemingen/kmos-en-zelfstandigen-cijfers/digitalisering-van-kmos>
- FOD Economie (2024d). Digital Decade 2030. Roadmap. Geraadpleegd op <https://economie.fgov.be/nl/publicaties/digital-decade-2030-roadmap>
- FOD Economie (2024e). De ondernemingen en het internet. Geraadpleegd op <https://economie.fgov.be/nl/themas/online/ict-belgie/barometer-van-de/de-ondernemingen-en-het>
- FOD Sociale Zekerheid (2021). Federaal actieplan handicap 2021-2024. Geraadpleegd op <https://socialsecurity.belgium.be/sites/default/files/content/docs/nl/publicaties/handicap/handicap-federaal-plan-2021-2024-nl.pdf>
- FOD Sociale Zekerheid (2023). Federaal actieplan handicap 2021-2024: Tussentijdse rapportering. Geraadpleegd op <https://ph.belgium.be/resource/static/files/News/2023-01-19-tussentijds-rapport-federaal-actieplan-handicap.pdf>
- Følstad, A., & Kvale, K. (2018). Customer journeys: a systematic literature review. *Journal of Service Theory and Practice*, 28(2), 196-227. Geraadpleegd op <https://doi.org/10.1108/JSTP-11-2014-0261>
- Fraefel, M., Selzam, T., & Riedl, R. (2013). Organization Requirement for Building up National eGovernment Infrastructures in Federal Settings. In T. X. Bui, & R. H. Sprague, Jr. (Red.). *Proceedings of the 46th Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS 46)* (pp. 1642-1651). Washington, D.C.: IEEE Computer Society. Geraadpleegd op <https://ieeexplore.ieee.org/abstract/document/6480039/>
- Franse overheid (2023). A Digital Strategy for Efficient Public Action. Geraadpleegd op [https://www.numerique.gouv.fr/uploads/DINUM-roadmap\\_EN.pdf](https://www.numerique.gouv.fr/uploads/DINUM-roadmap_EN.pdf)
- Franse overheid (2023a). Le baromètre des résultats de l'action publique. Geraadpleegd op <https://www.modernisation.gouv.fr/transformer-laction-publique/le-barometre-des-resultats-de-laction-publique>
- Garcia, L. M. (2016). User Centric E-Government: The Modernization of National Migration Institute in the Southern Mexican Border. In H. J. Scholl, O. Glassey, M. Janssen, B. Klievink, I. Lindgren, P. Parycek, E. Tambouris, M. A. Wimmer, T. Janowski, & D. Sá Soares (Red.). *Electronic Government: EGOV 2016, LNCS, vol. 9820* (pp. 328-335). Cham: Springer. Geraadpleegd op <https://doi.org/10.3233/978-1-61499-670-5-328>
- Gemeente Vorselaar (2024). Wat is Pioen? <https://pioenvorselaar.be/>
- Gil-Garcia, J. R., Guler, A., Pardo, T. A., & Burke, G. B. (2019). Characterizing the importance of clarity of roles and responsibilities in government inter-organizational collaboration and information sharing initiatives. *Government Information Quarterly*, 36(4), 101393. Geraadpleegd op <https://doi.org/10.1016/j.giq.2019.101393>
- Grimmelikhuijsen, S. (2023). Explaining Why the Computer Says No: Algorithmic Transparency Affects the Perceived Trustworthiness of Automated Decision-Making. *Public Administration Review*, 83(2), 241-262. Geraadpleegd op <https://doi.org/10.1111/puar.13483>

- Grimmelikhuijsen, S., & Porumbescu, G. (2017). Reconsidering the expectancy disconfirmation model. Three experimental replications. *Public Management Review*, 19(9), 1272-1292. Geraadpleegd op <https://doi.org/10.1080/14719037.2017.1282000>
- Halling, A., & Baekgaard, M. (2023). Administrative Burden in Citizen–State Interactions: A Systematic Literature Review. *Journal of Public Administration Research and Theory*. Geraadpleegd op <https://doi.org/10.1093/jopart/muad023>
- Hammerschmid, G., Palaric, E., Rackwitz, M., & Wegrich, K. (2024). A shift in paradigm? Collaborative public administration in the context of national digitalization strategies. *Governance*, 37(2), 411-430. Geraadpleegd op <https://doi.org/10.1111/gove.12778>
- Hansen, G. E., & Petersen, O. H. (2023). Insourcing Public Services: Consequences for Wages and Employment. *Public Administration Review*, 1-15. Geraadpleegd op <https://doi.org/10.1111/puar.13692>
- Haug, N. (2023). Actor roles in co-production. Introducing intermediaries: Findings from a systematic literature review. *Public Administration*, 0(0). Geraadpleegd op <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/padm.12965?campaign=wolearlyview>
- Hofmann, S., Räckers, M., & Becker, J. (2012). Identifying Factors for eGovernment Acceptance - a Literature Review. In M.-H. Huang, G. Piccoli, & V. Sambamurthy (Red.). *Proceedings of the International Conference on Information Systems (ICIS 2012)* (pp. 1-10). Red Hook: Curran Associates, Inc. Geraadpleegd op <https://citeseerx.ist.psu.edu/document?repid=rep1&type=pdf&doi=630a4dc498a7001aab50beb2059671592d507f57>
- Horvath, L., James, O., Banducci, S., & Beduchi, A. (2023). Citizens' acceptance of artificial intelligence in public services: Evidence from a conjoint experiment about processing permit applications. *Government Information Quarterly*, 40(4), 101876. Geraadpleegd op <https://doi.org/10.1016/j.giq.2023.101876>
- Howard, C. (2010). Are we being served? A critical perspective on Canada's Citizens First satisfaction surveys. *International Review of Administrative Sciences*, 76(1), 65-83. Geraadpleegd op <https://doi.org/10.1177/0020852309359045>
- Howlett, M, Ramesh, M., & Perl, A. (2009). *Studying Public Policy. Policy Cycles & Policy subsystems*. Oxford: Oxford University Press.
- IIS (2023). Nieuwsbrief N°4 maart 2023. Geraadpleegd op [https://www.iis-statistics.be/doc/IIS\\_Newsletter\\_4\\_NL\\_20230330.pdf](https://www.iis-statistics.be/doc/IIS_Newsletter_4_NL_20230330.pdf)
- Imec (2022). imec.digimeter 2021. Tabellenrapport. Geraadpleegd op <https://www.imec.be/sites/default/files/2022-05/IMEC-Digimeter-2021.pdf>
- Imec (2023a). imec.digimeter 2022. Tabellenrapport. Geraadpleegd op [https://www.imec.be/sites/default/files/2023-03/imec\\_digimeter\\_tabellenrapport\\_2022.pdf](https://www.imec.be/sites/default/files/2023-03/imec_digimeter_tabellenrapport_2022.pdf)
- Imec (2023b). imec.SolidMonitor 2022. Geraadpleegd op [https://solidlab.be/wp-content/uploads/2023/01/IMEC\\_SOLIDMonitor\\_2022.pdf](https://solidlab.be/wp-content/uploads/2023/01/IMEC_SOLIDMonitor_2022.pdf)
- Imec (2024a). imec.digimeter 2023. Tabellenrapport. Geraadpleegd op <https://www.imec.be/sites/default/files/2024-03/imec%20digimeter%202023%20Tabellenrapport.pdf>
- Imec (2024b). imec.SolidMonitor 2023. Geraadpleegd op [https://www.imec.be/sites/default/files/inline-files/SolidMonitor\\_2023\\_digital\\_version.pdf](https://www.imec.be/sites/default/files/inline-files/SolidMonitor_2023_digital_version.pdf)
- i-mens (2022). I-mens magazine #04. Geraadpleegd op <https://www.i-mens.be/uploads/documents/Magazines/i-mens-magazine-04-najaar-2021.pdf>

- Instituut Maatschappelijke Innovatie (2023). De menselijke maat. Literatuuronderzoek. Geraadpleegd op [https://www.tweedekamer.nl/debat\\_en\\_vergadering/commissievergaderingen/details?id=2023A06766](https://www.tweedekamer.nl/debat_en_vergadering/commissievergaderingen/details?id=2023A06766)
- Instituut Maatschappelijke Innovatie (2023). De menselijke maat: Literatuuronderzoek. Tweede Kamer der Staten-Generaal, 14 september 2023 <https://www.parlementairemonitor.nl/9353000/1/j9vvi5epmj1ey0/vm7andcrykwa>
- Inter (2024). Jaarverslag 2023. Geraadpleegd op <https://publicaties.vlaanderen.be/view-file/65309>
- Janssen, M., & van der Voort, H. (2016). Adaptive governance: Towards a stable, accountable and responsive government (editorial). *Government Information Quarterly*, 33(1), 1-5. Geraadpleegd op <https://doi.org/10.1016/j.giq.2016.02.003>
- Janssen, M., Kamal, M. M., Weerakkody, V., & Joha, A. (2012). Shared Services as a Collaboration Strategy and Arrangement in Public Service Networks. In T. X. Bui, & R. H. Sprague, Jr. (Red.). *Proceedings from the 45th Hawaii International Conference on Systems Science (HICSS 45)* (pp. 2218-2227). Washington, D.C.: IEEE Computer Society. Geraadpleegd op <https://doi.org/10.1109/HICSS.2012.527>
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2008). *Exploring corporate strategy*. Harlow: Prentice Hall.
- Juell-Skielse, G., Lindgren, I., & Åkesson, M. (2022). Towards Service Automation in Public Organizations. In Juell-Skielse, G., Lindgren, I., Åkesson, M. (Red.). *Service Automation in the Public Sector. Progress in IS*. Cham: Springer. Geraadpleegd op [https://doi.org/10.1007/978-3-030-92644-1\\_1](https://doi.org/10.1007/978-3-030-92644-1_1)
- Kabinet van de staatssecretaris voor Relance en Strategische Investerings, belast met Wetenschapsbeleid (2021). Nationaal Plan voor Herstel en Veerkracht. Geraadpleegd op [https://dermine.belgium.be/sites/default/files/articles/NL%20-%20Nationaal%20plan%20voor%20herstel%20een%20veerkracht\\_1.pdf](https://dermine.belgium.be/sites/default/files/articles/NL%20-%20Nationaal%20plan%20voor%20herstel%20een%20veerkracht_1.pdf)
- Kankanhalli, A., Charalabidis, Y., & Mellouli, S. (2019). IoT and AI for smart government: A research agenda. *Government Information Quarterly*, 36(2), 304-309. Geraadpleegd op <https://doi.org/10.1016/j.giq.2019.02.003>
- KCBR (2023a). Dag van het beleid. Geraadpleegd op <https://www.kcbr.nl/dag-van-het-beleid>
- KCBR (2023b). Beleidskompas. Geraadpleegd op <https://www.kcbr.nl/beleid-en-regelgeving-ontwikkelen/beleidskompas>
- Kenniscentrum Vlaamse Steden (2022). Dossier City Deal: E-Inclusion by Design. Geraadpleegd op <https://www.kenniscentrumvlaamsesteden.be/overhetkenniscentrum/Documents/Jaarverslag2021/City%20Deal%20EbD%20Aanvraag%20Vlaamse%20Regering.pdf>
- Kleizen, B., Van Dooren, W., Verhoest, K., & Tan, E. (2023). Do citizens trust trustworthy artificial intelligence? Experimental evidence on the limits of ethical AI measures in government. *Government Information Quarterly*, 40(4), 101834. Geraadpleegd op <https://doi.org/10.1016/j.giq.2023.101834>
- Klievink, B. (2011). Unravelling Interdependence. Coordinating Public-Private Service Networks (PhD thesis). Oisterwijk: BOXPress.
- Klievink, B., & Janssen, M. (2008). Improving government service delivery with private sector intermediaries. *European Journal of ePractice*, 5(Okttober), 1-9.

- Klievink, B., & Janssen, M. (2009). Realizing joined-up government: Dynamic capabilities and stage models for transformation. *Government Information Quarterly*, 26(2), 275-284. Geraadpleegd op <https://doi.org/10.1016/j.giq.2008.12.007>
- Klievink, B., Bharosa, N., & Tan, Y.-H. (2016). The collaborative realization of public values and business goals: Governance and infrastructure of public-private information platforms. *Government Information Quarterly*, 33(1), 67-79. Geraadpleegd op <https://doi.org/10.1016/j.giq.2015.12.002>
- Klischewski, R. (2004). Information integration or process integration? How to achieve interoperability in administration. In R. Traunmüller (Red.). *Electronic Government: EGOV 2004, LNCS, vol. 3183* (pp. 57-65). Cham: Springer. Geraadpleegd op [https://doi.org/10.1007/978-3-540-30078-6\\_10](https://doi.org/10.1007/978-3-540-30078-6_10)
- Kompil, M., Jacobs, C., Perpiña Castillo, C. and Lavalle, C., Accessibility to services in Europe's Member States – an evaluation by degree of urbanisation and remoteness (2022). JRC124457. Geraadpleegd op <https://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/handle/JRC124457>
- Koning Boudewijnstichting (2022). *Barometer Digitale Inclusie 2022*. Brussel: Koning Boudewijnstichting. Geraadpleegd op <https://kbs-frb.be/nl/barometer-digitale-inclusie-2022>
- Ladner, A. (2017) Autonomy and austerity: re-investing in local government. In: G. Bouckaert, S. Kuhlmann, & C. Schwab (Red.). *The future of local government in Europe* (pp. 23-52). Baden-Baden: Nomos. Geraadpleegd op <https://www.nomos-elibrary.de/10.5771/9783845280639/the-future-of-local-government-in-europe>
- Lee, J. B., & Kim, S. (2023). Understanding Gaps Between Objective and Subjective Performance Measures: Accreditation of Public Service Organizations and Citizen Satisfaction. *The American Review of Public Administration*, 0(0). Geraadpleegd op <https://doi.org/10.1177/02750740231193431>
- Lefevere, E., Goedemé, T., De wilde, M., & Spiegeleer, T. (2019). Non-take-up van de verhoogde tegemoetkoming en automatische rechtentoekenning: overzicht en case study. *Belgisch Tijdschrift voor Sociale Zekerheid*, 2(2019), 251-283. Geraadpleegd op <https://socialsecurity.belgium.be/sites/default/files/content/docs/nl/publicaties/btsz/2019/btsz-2019-2-non-take-up-van-de-verhoogde-tegemoetkoming-en-automatische-rechtentoekenning-nl.pdf>
- Lindgren, I., & Jansson, G. (2013). Electronic services in the public sector: a conceptual framework. *Government Information Quarterly*, 30(2), 163-172. Geraadpleegd op <https://doi.org/10.1016/j.giq.2012.10.005>
- Lindgren, I., & Madsen, C. Ø. (2022). Understanding Citizen Actions in Public Encounters: Towards a Multi-Channel Process Model. In L. Hagen, M. Solvak, & S. Hwang (Red.). *The 23rd Annual International Conference on Digital Government Research (dg.o 2022)* (pp. 364-371). Association for Computing Machinery: New York. Geraadpleegd op <https://doi.org/10.1145/3543434.3543456>
- Lindgren, I., Madsen, C. Ø., Hofmann, S., & Melin, U. (2019). Close encounters of the digital kind: A research agenda for the digitalization of public services. *Government Information Quarterly*, 36(3), 427-436. Geraadpleegd op <https://doi.org/10.1016/j.giq.2019.03.002>
- Living-in.EU (2023). The European way of digital transformation in cities and communities. Geraadpleegd op <https://living-in.eu/declaration>
- Madsen, C. Ø., Lindgren, I., & Melin, U. (2022). The accidental caseworker-How digital self-service influences citizens' administrative burdens. *Government Information Quarterly*, 39(1), 101653. Geraadpleegd op <https://doi.org/10.1016/j.giq.2021.101653>
- Madsen, C.Ø., Hofmann, S., & Pieterse, W. (2019). Channel Choice Complications. In I. Lindgren, M. Janssen, H. Lee, A. Polini, M. P. Rodríguez Bolívar, H. J. Scholl, & E. Tambouris (Red.). *Electronic*

Government: EGOV 2019, LNCS 11685 (pp. 139-154). Cham: Springer. Geraadpleegd op [https://doi.org/10.1007/978-3-030-27325-5\\_11](https://doi.org/10.1007/978-3-030-27325-5_11)

Malone, T. W., & Crowston, K. (1994). The interdisciplinary study of coordination. *ACM Computer Survey*, 26(1), 87-119. Geraadpleegd op <https://doi.org/10.1145/174666.174668>

Mediawijs, departement WSE, & Digitaal Vlaanderen (2023). Iedereen Digitaal Mee. Het belang van de juiste gebruikersbegeleiding. Trefdag Digitaal Vlaanderen 2023.

Millard, J. (2006). *User Attitudes to E-Government Citizen Services in Europe*. *International Journal of Electronic Government Research*, 2(2), 49-58. Geraadpleegd op <https://doi.org/10.4018/jegr.2006040103>

Minister van Binnenlands Bestuur, Bestuurszaken, Inburgering en Gelijke Kansen (2022). Schriftelijke vraag en antwoord nr. 54. Toegankelijkheidsbeleid - Aanbevelingen Inter en samenwerking. Geraadpleegd op <https://docs.vlaamsparlement.be/pfile?id=1899553>

Minister van Binnenlands Bestuur, Bestuurszaken, Inburgering en Gelijke Kansen (2023a). Beleids- en begrotingstoelichting Binnenlands Bestuur, Stedenbeleid en Audit Lokale Besturen. Begrotingsjaar 2024. Geraadpleegd op <https://docs.vlaamsparlement.be/pfile?id=2001664>

Minister van Binnenlands Bestuur, Bestuurszaken, Inburgering en Gelijke Kansen (2023b). Beleids- en begrotingstoelichting Gelijke Kansen, Integratie en Inburgering. Begroting 2024. Geraadpleegd op <https://docs.vlaamsparlement.be/pfile?id=2001667>

Minister van Binnenlands Bestuur, Bestuurszaken, Inburgering en Gelijke Kansen (2023c). Schriftelijke vraag en antwoord nr. 380. Websites en apps Vlaamse overheid en lokale besturen - Toegankelijkheid. Geraadpleegd op <https://docs.vlaamsparlement.be/pfile?id=1981861>

Minister van Binnenlands Bestuur, Bestuurszaken, Inburgering en Gelijke Kansen (2024a). Schriftelijke vraag en antwoord nr. 88. Agentschap Binnenlands Bestuur (ABB) - Klanttevredenheid. Geraadpleegd op <https://docs.vlaamsparlement.be/pfile?id=1981861>

Minister van Binnenlands Bestuur, Bestuurszaken, Inburgering en Gelijke Kansen (2024b). Schriftelijke vraag en antwoord nr. 86. Agentschap Toegankelijk Vlaanderen - Klanttevredenheid. Geraadpleegd op <https://docs.vlaamsparlement.be/pfile?id=2029296>

Minister van Binnenlands Bestuur, Bestuurszaken, Inburgering en Gelijke Kansen (2024c). Schriftelijke vraag en antwoord nr. 98. Mobiele applicaties - Toegankelijkheid. Geraadpleegd op <https://docs.vlaamsparlement.be/pfile?id=2033635>

Minister van Binnenlands Bestuur, Bestuurszaken, Inburgering en Gelijke Kansen (2020). Schriftelijke vraag en antwoord nr. 372. Horizontaal Integratie- en Gelijke kansenbeleidsplan 2020-2024 – Thema toegankelijkheid. Geraadpleegd op <https://docs.vlaamsparlement.be/pfile?id=1610455>

Minister van Economie en Werk (2023a). Beleidsnota Economie. Geraadpleegd op <https://www.dekamer.be/doc/FLWB/pdf/55/3649/55K3649026.pdf>

Minister van Economie en Werk (2023b). Beleidsnota Werk. Geraadpleegd op <https://www.dekamer.be/doc/FLWB/pdf/55/3649/55K3649002.pdf>

Minister van Economie, Innovatie, Werk, Sociale Economie en Landbouw (2020). Schriftelijke vraag en antwoord nr. 278. Digitale ondernemersloketten - In- en output gemeenten. Geraadpleegd op <https://docs.vlaamsparlement.be/pfile?id=1534123>

Minister van Economie, Werk, Innovatie en Landbouw (2023a). Beleids- en begrotingstoelichting Werk en Sociale Economie. Begrotingsjaar 2024. Geraadpleegd op <https://docs.vlaamsparlement.be/pfile?id=2002219>

Minister van Economie, Werk, Innovatie en Landbouw (2023b). Beleids- en begrotingstoelichting Economie, Wetenschap en Innovatie. Begrotingsjaar 2024. Geraadpleegd op <https://docs.vlaamsparlement.be/pfile?id=2001788>

Minister van Economie, Werk, Innovatie en Landbouw (2023c). Schriftelijke vraag en antwoord nr. 711. Dienstencheques – Gebruikers. Geraadpleegd op <https://docs.vlaamsparlement.be/pfile?id=1980315>

Minister van Economie, Werk, Innovatie en Landbouw (2024a). Schriftelijke vraag en antwoord nr. 143. Agentschap Innoveren en Ondernemen (VLAIO) – Klanttevredenheid. Geraadpleegd op <https://docs.vlaamsparlement.be/pfile?id=2029949>

Minister van Economie, Werk, Innovatie en Landbouw (2024b). Vraag nr. 232. De administratieve rompslomp voor ondernemingen. Geraadpleegd op <https://www.vlaamsparlement.be/nl/parlementaire-documenten/vragen-en-interpellaties/1796909>

Minister van Financiën en Begroting, Wonen en Onroerend Erfgoed (2023). Schriftelijke vraag en antwoord nr. 101. Mijn VerbouwLening - Aanvragen en begeleiding. Geraadpleegd op <https://docs.vlaamsparlement.be/pfile?id=2030666>

Minister van Financiën, Coördinatie van de fraudebestrijding en Nationale Loterij (2023). Beleidsnota Financiën, Coördinatie van de fraudebestrijding en Nationale Loterij. Geraadpleegd op <https://www.dekamer.be/doc/FLWB/pdf/55/3649/55K3649005.pdf>

Minister van Justitie (2023). Beleidsnota Justitie. Geraadpleegd op <https://www.dekamer.be/doc/FLWB/pdf/55/3649/55K3649023.pdf>

Minister van Justitie en Handhaving, Omgeving, Energie en Toerisme (2023a). Beleids- en begrotingstoelichting. Justitie en Handhaving. Begroting 2024. Geraadpleegd op <https://docs.vlaamsparlement.be/pfile?id=2001843>

Minister van Justitie en Handhaving, Omgeving, Energie en Toerisme (2023b). Beleids- en begrotingstoelichting. Energie en Klimaat. Begroting 2024. Geraadpleegd op <https://docs.vlaamsparlement.be/pfile?id=2001676>

Minister van Justitie en Handhaving, Omgeving, Energie en Toerisme (2023c). Mijn VerbouwPremie - Digitaal loket. Geraadpleegd op <https://docs.vlaamsparlement.be/pfile?id=1942271>

Minister van Middenstand, Zelfstandigen, Kmo's en Landbouw, Institutionele Hervormingen en Democratische Vernieuwing (2023a). Schriftelijke vraag en antwoord nr. 578. Geraadpleegd op <https://www.dekamer.be/kvocr/showpage.cfm?section=qrva&language=nl&cfm=qrvaXml.cfm?legislat=55&dossierID=55-Bxxx-1261-0578-2022202320644.xml>

Minister van Middenstand, Zelfstandigen, Kmo's en Landbouw, Institutionele Hervormingen en Democratische Vernieuwing (2023b). Beleidsnota kmo's. Geraadpleegd op <https://www.dekamer.be/doc/FLWB/pdf/55/3649/55K3649027.pdf>

Minister van Middenstand, Zelfstandigen, Kmo's en Landbouw, Institutionele Hervormingen en Democratische Vernieuwing (2023c). Beleidsnota Zelfstandigen. Geraadpleegd op <https://www.dekamer.be/doc/FLWB/pdf/55/3649/55K3649004.pdf>

Minister van Middenstand, Zelfstandigen, Kmo's en Landbouw, Institutionele Hervormingen en Democratische Vernieuwing (2023d). Beleidsnota Landbouw. Geraadpleegd op <https://www.dekamer.be/doc/FLWB/pdf/55/3649/55K3649004.pdf>

Minister van Pensioenen en Maatschappelijke Integratie, Personen met een handicap, Armoedebestrijding en Beliris (2023). Algemene beleidsnota Pensioenen en Maatschappelijke Integratie,

Personen met een handicap, Armoedebestrijding en Beliris. Geraadpleegd op <https://www.dekamer.be/doc/FLWB/pdf/55/3649/55K3649006.pdf>

Minister van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (2021). Brief van de Minister van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. Modernisering van de overheid. Geraadpleegd op [https://www.tweedekamer.nl/kamerstukken/brieven\\_regering/detail?id=2021Z04221&did=2021D09236](https://www.tweedekamer.nl/kamerstukken/brieven_regering/detail?id=2021Z04221&did=2021D09236)

Minister van Welzijn, Volksgezondheid en Gezin (2023). Beleids- en begrotingstoelichting. Welzijn, Volksgezondheid en Gezin. Begroting 2024. Geraadpleegd op <https://docs.vlaamsparlement.be/pfile?id=2001695>

Minister van Welzijn, Volksgezondheid en Gezin (2024). Schriftelijke vraag en antwoord nr. 164. Kinderopvang - Besteding IT-budget. Geraadpleegd op <https://docs.vlaamsparlement.be/pfile?id=2030641>

Ministère de la Transition écologique et de la Cohésion des territoires (2022). France services. Geraadpleegd op <https://www.ecologie.gouv.fr/france-services>

Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (2021). NL DIGITAAL: Interbestuurlijke Datastrategie Nederland Verantwoord gebruik van data voor maatschappelijke opgaven. Geraadpleegd op <https://open.overheid.nl/documenten/ronl-bf2acf54-ad5f-4f32-afe2-0904a1d8e700/pdf>

Minister-president van de Vlaamse Regering en Vlaams minister van Buitenlandse Zaken, Cultuur, Digitalisering en Facilitair Management (2023a). Digitalisering – Recht om overheidscommunicatie op papier of mail te blijven ontvangen. Schriftelijke vraag nr. 113. Geraadpleegd op <https://docs.vlaamsparlement.be/pfile?id=1918282>

Minister-president van de Vlaamse Regering en Vlaams minister van Buitenlandse Zaken, Cultuur, Digitalisering en Facilitair Management (2023b). Beleids- en begrotingstoelichting Digitalisering en Facilitair Management. Begrotingsjaar 2024. Geraadpleegd op <https://docs.vlaamsparlement.be/pfile?id=2001680>

Minister-president van de Vlaamse Regering en Vlaams minister van Buitenlandse Zaken, Cultuur, Digitalisering en Facilitair Management (2023c). Beleids- en begrotingstoelichting Ondersteuning Vlaamse Regering, Rampenschade, Buitenlands Beleid, Ontwikkelingssamenwerking en Internationaal Ondernemen. Begrotingsjaar 2024. Geraadpleegd op <https://docs.vlaamsparlement.be/pfile?id=2001690>

Minister-president van de Vlaamse Regering en Vlaams minister van Buitenlandse Zaken, Cultuur, Digitalisering en Facilitair Management (2023d). Digitaal platform 'Mijn burgerprofiel' – Smartphoneapplicatie. Schriftelijke vraag en antwoord nr. 316. Geraadpleegd op <https://docs.vlaamsparlement.be/pfile?id=1979709>

Minister-president van de Vlaamse Regering en Vlaams minister van Buitenlandse Zaken, Cultuur, Digitalisering en Facilitair Management (2023e). Vraag om uitleg nr. 1671 over de plaats van Vlaanderen in de Digital Economy and Society Index van de Europese Commissie. Geraadpleegd op <https://www.vlaamsparlement.be/nl/parlementaire-documenten/vragen-en-interpellaties/1711376>

Minister-president van de Vlaamse Regering en Vlaams minister van Buitenlandse Zaken, Cultuur, Digitalisering en Facilitair Management (2023f). Vraag om uitleg nr. 260 over het ontbreken van een kader inzake kostenefficiëntie binnen de Vlaamse overheid. Geraadpleegd op <https://www.vlaamsparlement.be/nl/parlementaire-documenten/vragen-en-interpellaties/1799653>

Minister-president van de Vlaamse Regering en Vlaams minister van Buitenlandse Zaken, Cultuur, Digitalisering en Facilitair Management (2023g). Vraag nr. 3036 om uitleg over MyData en de mogelijkheid om een vergelijkbaar Vlaams initiatief uit te werken. Geraadpleegd op <https://www.vlaamsparlement.be/commissies/commissievergaderingen/1750094/ver-slag/1752730>

Minister-president van de Vlaamse Regering en Vlaams minister van Buitenlandse Zaken, Cultuur, Digitalisering en Facilitair Management (2023h). Vraag nr. 489 over de maatregelen op het vlak van cybersecurity voor en door de diensten van de Vlaamse overheid. Geraadpleegd op <https://www.vlaamsparlement.be/nl/parlementaire-documenten/vragen-en-interpellaties/1779479>

Minister-president van de Vlaamse Regering en Vlaams minister van Buitenlandse Zaken, Cultuur, Digitalisering en Facilitair Management (2023i). Schriftelijke vraag en antwoord nr. 236. Dichten digitale kloof - Initiatieven. Geraadpleegd op <https://docs.vlaamsparlement.be/pfile?id=1958899>

Minister-president van de Vlaamse Regering en Vlaams minister van Buitenlandse Zaken, Cultuur, Digitalisering en Facilitair Management (2023j). Beleids- en begrotingstoelichting Digitalisering en Facilitair Management. Begrotingsuitvoering 2022. Geraadpleegd op <https://docs.vlaamsparlement.be/pfile?id=1955119>

Minister-president van de Vlaamse Regering en Vlaams minister van Buitenlandse Zaken, Cultuur, Digitalisering en Facilitair Management (2023k). Schriftelijke vraag en antwoord nr. 316. Digitaal platform 'Mijn burgerprofiel' – Smartphoneapplicatie. Geraadpleegd op <https://docs.vlaamsparlement.be/pfile?id=1979709>

Minister-president van de Vlaamse Regering en Vlaams minister van Buitenlandse Zaken, Cultuur, Digitalisering en Facilitair Management (2024). Schriftelijke vraag en antwoord nr. 97. Agentschap Digitaal Vlaanderen - Klanttevredenheid. Geraadpleegd op <https://docs.vlaamsparlement.be/pfile?id=2033378>

Mintzberg, H. (1996). Managing government, governing management. *Harvard Business Review*, 74(3), 75-83.

NAR (2023). Advies Nr. 2.358. Zitting van dinsdag 28 maart 2023. Naar een toekomstbestendige digitale sociale zekerheid – e-GOV 3.0. Geraadpleegd op <https://cnt-nar.be/sites/default/files/documents/nl/advies-2358.pdf>

Nationale Ombudsman (2017). Ombudsvisie digitale overheid: overheid, communiceer met burgers op het netvlies. Geraadpleegd op <https://www.nationaleombudsman.nl/nieuws/nieuwsbericht/2017/ombudsvisie-digitale-overheid-overheid-communiceer-met-burgers-op-het>

Nederlands parlement (2022). Dag van de Dienstverlening. Geraadpleegd op <https://www.tweedekamer.nl/nieuws/persberichten/dag-van-de-publieke-dienstverlening>

Nederlands parlement (2023). Wet hersteloperatie toeslagen. Geraadpleegd op <https://weten.overheid.nl/BWBR0047436/2023-10-01>

Nederlandse regering (2023). Voortgang Werk aan Uitvoering. Bijlage 1 bij brief aan de Tweede Kamer. Geraadpleegd op <https://open.overheid.nl/documenten/ronl-889f016e62e32dfd71f2ebaf14e0e41928babe32/pdf>

Nederlandse School voor Openbaar Bestuur (2020). Trends in organiseren: een signalement van overheidsorganisaties van de toekomst. Geraadpleegd op <https://www.nsob.nl/denktank/overzicht-van-publicaties/trends-organiseren-een-signalement-van-overheidsorganisaties-van>



Neo, S., Grimmelikhuijsen, S., Tummers, L. (2023). Core values for ideal civil servants: Service-oriented, responsive and dedicated. *Public Administration Review*, 83(4), 838-862. Geraadpleegd op <https://doi.org/10.1111/puar.13583>

OESO & Europese Commissie (2017). Principles of public administration. Geraadpleegd op <https://www.sigmaweb.org/publications/Principles-of-Public-Administration-2017-edition-ENG.pdf>

OESO (2019). *Government at a Glance 2019*. Parijs: OECD Publishing. Geraadpleegd op <https://doi.org/10.1787/8ccf5c38-en>

OESO (2020). *One-Stop Shops for Citizens and Business*. Parijs: OECD Publishing. Geraadpleegd op <https://www.oecd.org/publications/one-stop-shops-for-citizens-and-business-b0b0924e-en.htm>

OESO (2021). *The OECD Framework for digital talent and skills in the public sector. OECD Working Papers on Public Governance No. 45*. Parijs: OECD Publishing. Geraadpleegd op <https://dx.doi.org/10.1787/4e7c3f58-en>

OESO (2022a). *The OECD Good Practice Principles for Public Service Design and Delivery in the Digital Age*. Parijs: OECD Publishing. Geraadpleegd op <https://www.oecd.org/publications/oecd-good-practice-principles-for-public-service-design-and-delivery-in-the-digital-age-2ade500b-en.htm>

OESO (2022b). *Designing and delivering public services in the digital age*. OECD Going Digital Toolkit Notes, No. 22. Parijs: OECD Publishing. Geraadpleegd op <https://doi.org/10.1787/e056ef99-en>

OESO (2022c). *Serving citizens - Measuring the performance of services for a better user experience*. Parijs: OECD Publishing. Geraadpleegd op <https://www.oecd.org/gov/serving-citizens-65223af7-en.htm>

OESO (2022d). *Building Trust to Reinforce Democracy: Main Findings from the 2021 OECD Survey on Drivers of Trust in Public Institutions, Building Trust in Public Institutions*. Parijs: OECD Publishing. Geraadpleegd op <https://doi.org/10.1787/b407f99c-en>

OESO (2023a). *Governance at a Glance 2023*. Parijs: OECD Publishing. Geraadpleegd op <https://doi.org/10.1787/22214399>

OESO (2023b). *Towards an OECD Recommendation on user-centric public services*. GOV/PGC(2023)29.

OESO (2023c). *Towards more user-centred public services*. Parijs: OECD Publishing. GOV/PGC(2023)14

OESO (2023d). *Personalised Public Services for People in Vulnerable Situations in Lithuania: Towards a More Integrated*. Parijs: OECD Publishing. Geraadpleegd op <https://doi.org/10.1787/e028d183-en>

OESO (2023e). *Evaluation of Belgium's COVID-19 Responses*. Parijs: OECD Publishing. Geraadpleegd op <https://www.oecd.org/belgium/evaluation-of-belgium-s-covid-19-responses-990b14aa-en.htm>

OESO (2023f). *Government at a Glance 2023*. Parijs: OECD Publishing. Geraadpleegd op <https://doi.org/10.1787/3d5c5d31-en>

OESO (2023g). *2023 OECD Open, Useful and Re-usable data (OURdata) Index*. Geraadpleegd op <https://www.oecd.org/digital/2023-oecd-open-useful-and-re-usable-data-ourdata-index-a37f51c3-en.htm>

OESO (2024a). *Going Digital Toolkit*. Geraadpleegd op <https://goingdigital.oecd.org/>

OESO (2024b). OECD Digital Government Index 2023. Geraadpleegd op <https://www.oecd.org/governance/2023-oecd-digital-government-index-1a89ed5e-en.htm>

OESO (2024c). Developing skills for digital government: A review of good practices across OECD governments. OECD Social, Employment and Migration Working Papers No. 303. Geraadpleegd op <https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/f4dab2e9-en.pdf?expires=1713516581&id=id&ac-cname=guest&checksum=A49DBAE1D87E9D1A16E10AA782C4B19C>

Pawlowski, C., & Scholta, H. (2023). A taxonomy for proactive public services. *Government Information Quarterly*, 40(1), 101780. Geraadpleegd op <https://doi.org/10.1016/j.giq.2022.101780>

Pestoff, V. (2012). Co-production and third sector social services in Europe: Some concepts and evidence. *International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 23(4), 1102-1118. Geraadpleegd op <https://doi.org/10.1007/s11266-012-9308-7>

Peters, B. G. (2017). What is so wicked about wicked problems? A conceptual analysis and a research program. *Policy and Society*, 36(3), 385-396. Geraadpleegd op <https://doi.org/10.1080/14494035.2017.1361633>

Pieterse, W., & Ebbers, W. E. (2020). Channel choice evolution: An empirical analysis of shifting channel behavior across demographics and tasks. *Government Information Quarterly*, 37(3), 101478. Geraadpleegd op <https://doi.org/10.1016/j.giq.2020.101478>

Pieterse, W., Ebbers, W. E., & van Dijk, J. (2007). Personalization in the public sector: An inventory of organizational and user obstacles towards personalization of electronic services in the public sector. *Government Information Quarterly*, 24(1), 148-164. Geraadpleegd op <https://doi.org/10.1016/j.giq.2005.12.001>

Pollitt, C. & G. Bouckaert (2017). *Public Management Reform. A Comparative Analysis – Into the Age of Austerity*. Oxford: Oxford University Press.

Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2011). *Public Management Reform: A Comparative Analysis – New Public Management, Governance, and the Neo-Weberian State*. Oxford: Oxford University Press.

PURL.EU (2023). PURL.EU. Geraadpleegd op <https://purl.eu/#>

Radnor, Z., & Osborne, S. (2013). Lean: A Failed Theory for Public Services? *Public Management Review*, 15(2), 265-287. Geraadpleegd op <https://doi.org/10.1080/14719037.2012.748820>

Rekenhof (2024). *Personeelsbesparingen in de diensten van de Vlaamse overheid. Besparingen op personeel en loonkredieten in 2020-2024. Verslag van het Rekenhof aan het Vlaams Parlement*. Geraadpleegd op [https://www.ccrek.be/sites/default/files/Docs/2024\\_02\\_PersoneelsbesparingenVlaamseOverheid.pdf](https://www.ccrek.be/sites/default/files/Docs/2024_02_PersoneelsbesparingenVlaamseOverheid.pdf)

Rijksoverheid (2020a). *Werk aan Uitvoering - fase 1 – Probleemanalyse*. Geraadpleegd op <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/publicaties/2020/02/14/werk-aan-uitvoering---fase-1---probleemanalyse>

Rijksoverheid (2020b). *Werk aan uitvoering (fase 2): Handelingsperspectieven en samenvatting analyse*. Geraadpleegd op <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2020/07/03/werk-aan-uitvoering-fase-2-handelingsperspectieven-en-samenvatting-analyse>

Rijksoverheid (2020c). *Regels en Ruimte. Verkenning Maatwerk in dienstverlening en discretionaire ruimte*. Geraadpleegd op <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2020/01/16/bijlage-rapport-abdtopconsult-maatwerk-dienstverlening>

Rijksoverheid (2021). *Monitor toegankelijkheid 2021 - Websites en mobiele applicaties van Nederlandse overheidsinstanties*. Geraadpleegd op

<https://www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2021/11/30/monitor-toegankelijkheid-2021-websites-en-mobiele-applicaties-van-nederlandse-overheidsinstanties>

Rijksoverheid (2022a). Ervaren kwaliteit overheidsdienstverlening door burgers en ondernemers (1). Geraadpleegd op <https://staatvandeuitvoering.nl/onderzoek/onderzoek-kwaliteit-dienstverlening-door-burgers-en-ondernemers/>

Rijksoverheid (2022b). Ervaren kwaliteit overheidsdienstverlening door burgers en ondernemers (2). Geraadpleegd op <https://staatvandeuitvoering.nl/onderzoek/ervaren-kwaliteit-overheidsdienstverlening-door-burgers-en-ondernemers-2/>

Rijksoverheid (2022c). Ervaren kwaliteit overheidsdienstverlening door burgers en ondernemers (3). Geraadpleegd op <https://staatvandeuitvoering.nl/onderzoek/oordeel-burgers-en-ondernemers-over-overheidsdienstverlening3/>

Rijksoverheid (2022d). Online Burgerrecensies van Publieke Diensten. Geraadpleegd op <https://staatvandeuitvoering.nl/onderzoek/online-burgerrecensies-van-publieke-diensten/>

Rijksoverheid (2022e). Oordeel Burgers en Ondernemers over Overheidsdienstverlening. Geraadpleegd op [https://staatvandeuitvoering.nl/app/uploads/2022/12/2022ICTU\\_Eindrapport\\_ER2022\\_v1.0.pdf](https://staatvandeuitvoering.nl/app/uploads/2022/12/2022ICTU_Eindrapport_ER2022_v1.0.pdf)

Rijksoverheid (2022f). Staat van de Uitvoering 2022. Geraadpleegd op <https://staatvandeuitvoering.nl/publicatie/staat-van-de-uitvoering-2022/>

Rijksoverheid (2023a). Programma Mens Centraal. Geraadpleegd op <https://www.programmamenscentraal.nl/>

Rijksoverheid (2023b). Het programma Grenzeloos Samenwerken. Geraadpleegd op <https://www.grenzeloosamenwerken.nl/>

Rijksoverheid (2023c). Standen van de Uitvoering. Geraadpleegd op <https://staatvandeuitvoering.nl/standen-van-de-uitvoering/>

Rijksoverheid (2023d). Onderzoeken Staat van de Uitvoering. Geraadpleegd op <https://staatvandeuitvoering.nl/onderzoeken/>

Rijksoverheid (2023e). Innovating Government. Wat leert Nederland uit het buitenland. Geraadpleegd op <https://staatvandeuitvoering.nl/app/uploads/2023/06/Innovating-Government.-Eindrapport.-Wat-leert-Nederland-van-het-buitenland-120623-def.pdf>

Rijksoverheid (2023f). Wegwijzer digitale toegankelijkheid. Geraadpleegd op <https://www.digitaleoverheid.nl/overzicht-van-alle-onderwerpen/digitale-inclusie/digitaal-toegankelijk/wegwijzer-digitale-toegankelijkheid/>

Rijksoverheid (2023g). "Cijfers bewijzen dat het dashboard motiveert om aan toegankelijkheid te werken." Geraadpleegd op <https://www.digitaleoverheid.nl/achtergrondartikelen/cijfers-bewijzen-dat-het-dashboard-motiveert-om-aan-toegankelijkheid-te-werken/>

Rijksoverheid (2023h). Dag van de Publieke Dienstverlening. Geraadpleegd op <https://staatvandeuitvoering.nl/evenement/dag-van-de-publieke-dienstverlening/>

Rijksoverheid (2023i). Inspiratie uit het buitenland. Special 2023. Geraadpleegd op <https://staatvandeuitvoering.nl/app/uploads/2023/06/230620-SvdU-Special-Internationaal-interactief-v03.pdf>

Rijksoverheid (2024a). Werk aan Uitvoering: Voortgangsrapportage 2023. <https://www.werkaanuitvoering.nl/documenten/rapporten/2024/02/09/voortgangsrapportage-werk-aan-uitvoering-2023>

- Rijksoverheid (2024b). Kabinetsreactie op het literatuuronderzoek De Menselijke Maat. <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/kamerstukken/2024/02/29/kamerbrief-kabinetsreactie-op-het-literatuuronderzoek-de-menselijke-maat>
- Rijksoverheid (2024c). Werk aan Uitvoering: Herijking 2023. <https://www.werkaanuitvoering.nl/documenten/rapporten/2024/02/09/herijking-wau>
- Rijksoverheid (2024d). Werk aan Uitvoering: Trendverkenning. <https://staatvandeuitvoering.nl/app/uploads/2024/04/Trendverkenning-publieke-dienstverlening-2035-280324.pdf>
- Rijksoverheid (2023i). Werk aan Uitvoering: Special 2023: Inspiratie uit het buitenland. <https://staatvandeuitvoering.nl/app/uploads/2023/06/230620-SvdU-Special-Internationaal-interactief-v03.pdf>
- Rodriguez Müller, A. P., Lerusse, A., Steen, T., Van de Walle, S. (2023). What motivates users to report service-related issues? A study on coproduction in a smart public service. *Public Administration*, 0(0). Geraadpleegd op <https://doi.org/10.1111/padm.12946>
- Rowley, J. (2011). e-government stakeholders - who are they and what do they want? *International Journal of Information Management*, 31(1), 53-62. Geraadpleegd op <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2010.05.005>
- Scholl, H. J., & Klischewski, R. (2007). E-Government Integration and Interoperability: Framing the Research Agenda. *International Journal of Public Administration*, 30(8-9), 889-920. Geraadpleegd op <https://doi.org/10.1080/01900690701402668>
- Scholta, H., & Lindgren, I. (2023). Proactivity in digital public services: A conceptual analysis. *Government Information Quarterly*, 40(3), 101832. Geraadpleegd op <https://doi.org/10.1016/j.giq.2023.101832>
- Scholta, H., Halsbenning, S., Distel, B., & Becker, J. (2020). Walking a Mile in Their Shoes—A Citizen Journey to Explore Public Service Delivery from the Citizen Perspective. In G. Viale Pereira, M. Janssen, H. Lee, I. Lindgren, M. P. Rodríguez Bolívar, H. J. Scholl, & A. Zuiderwijk (Red.). *Electronic Government: EGOV 2020, LNCS, vol. 12219* (pp. 164-178). Cham: Springer. Geraadpleegd op [https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-030-57599-1\\_13](https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-030-57599-1_13)
- Scholta, H., Mertens, W., Kowalkiewicz, M., & Becker, J. (2019a). From one-stop shop to no-stop shop: An e-government stage model. *Government Information Quarterly*, 36(1), 11-26. Geraadpleegd op <https://doi.org/10.1016/j.giq.2018.11.010>
- Scholta, H., Niemann, M., Halsbenning, S., Räckers, M., Becker, J. (2019b). Fast and Federal—Policies for Next-Generation Federalism in Germany. In T. X. Bui (Red.). *Proceedings of the 52nd Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS 52)* (pp. 3273-3282). Washington, D.C.: IEEE Computer Society. Geraadpleegd op <https://doi.org/10.24251/HICSS.2019.395>
- Schraepen, P., Voets, J., & De Rynck, F. (2023). Regio's als leidraad voor ambtelijke (re)organisatie? De regiocapaciteit van Vlaamse administraties kritisch ontleed. Geraadpleegd op [https://www.steunpuntbestuurlijkevernieuwing.be/files/ugd/b8884e\\_306984a6e76c43deb8f0d8c90d842ba8.pdf](https://www.steunpuntbestuurlijkevernieuwing.be/files/ugd/b8884e_306984a6e76c43deb8f0d8c90d842ba8.pdf)
- Scott, R. J., Donadelli, F., & Merton, E. R. (2023). Administrative philosophies in the discourse and decisions of the New Zealand public service: is post-New Public Management still a myth? *International Review of Administrative Sciences*, 89(4), 941-957. Geraadpleegd op <https://doi.org/10.1177/00208523221101727>
- SER (2023). Waardevol werk: publieke dienstverlening onder druk. Oplossingsrichtingen voor de arbeidsmarktkrapte. Den Haag, SER, 2023.

SERV & VLIR (2021). Oproep en advies Betere overheidsdata voor sterk beleidsonderzoek en goed bestuur. Geraadpleegd op <https://www.serv.be/serv/publicatie/oproep-en-advies-betere-overheidsdata-sterk-beleidsonderzoek-en-goed-bestuur>

SERV (2016). Adviezen betere regelgeving. Geraadpleegd op <https://www.serv.be/serv/publicatie/adviezen-betere-regelgeving>

SERV (2018). De transitie naar een digitale samenleving. Aanbevelingen en acties. Geraadpleegd op <https://www.serv.be/sites/default/files/documenten/20180703%20Digitalisering%20-%20aanbevelingen%20en%20acties.pdf>

SERV (2019). Advies e-inclusie. Geraadpleegd op <https://www.serv.be/serv/publicatie/advies-e-inclusie>

SERV (2020a). VESOC-akkoord alle hens aan dek. Geraadpleegd op <https://www.serv.be/serv/publicatie/vesoc-akkoord-alle-hens-dek>

SERV (2020b). Advies en rapport Binnenlands bestuur in Vlaanderen. Geraadpleegd op <https://www.serv.be/serv/publicatie/advies-en-rapport-binnenlands-bestuur-vlaanderen>

SERV (2021a). Rapport Artificiële Intelligentie. Geraadpleegd op [https://www.serv.be/sites/default/files/documenten/SERV\\_20210208\\_Informatierapport\\_AI\\_RAP.pdf](https://www.serv.be/sites/default/files/documenten/SERV_20210208_Informatierapport_AI_RAP.pdf)

SERV (2021b). Advies digibanken. Geraadpleegd op <https://www.serv.be/serv/publicatie/advies-digibanken>

SERV (2022a). Advies Vlaamse datastrategie en data-actieplan 2022. Geraadpleegd op <https://www.serv.be/serv/publicatie/advies-vlaamse-datastrategie-en-data-actieplan-2022>

SERV (2022b). Advies en achtergrondrapport De Vlaamse brede heroverweging als opstap naar een structureel evaluatiebeleid. Geraadpleegd op <https://www.serv.be/serv/publicatie/advies-en-achtergrondrapport-vlaamse-brede-heroverweging-opstap-structureel-evaluatiebeleid>

SERV (2022e). Nota betere overheidsdata voor evidence informed arbeidsmarktonderzoek en -beleid. Geraadpleegd op <https://www.serv.be/serv/publicatie/nota-betere-overheidsdata-evidence-informed-arbeidsmarktonderzoek-en-beleid>

SERV (2022f). Advies Vlaamse sleutels om de energiecrisis kort te sluiten. Geraadpleegd op <https://www.serv.be/serv/publicatie/advies-vlaamse-sleutels-energiecrisis-kort-te-sluiten>

SERV (2022g). Advies wijzigingen besluit Vlaamse Codex Overheidsfinanciën. Geraadpleegd op <https://www.serv.be/serv/publicatie/advies-wijzigingen-besluit-vlaamse-codex-overheidsfinancien>

SERV (2022h). Advies juiste zorg, juiste plaats. Geraadpleegd op <https://www.serv.be/serv/publicatie/advies-juiste-zorg-juiste-plaats>

SERV (2022i). Advies Vlaamse sleutels om de energiecrisis kort te sluiten. Geraadpleegd op <https://www.serv.be/serv/publicatie/advies-vlaamse-sleutels-energiecrisis-kort-te-sluiten>

SERV (2022j). Advies lokale energie- en klimaatpacten. Geraadpleegd op <https://www.serv.be/serv/publicatie/advies-lokale-energie-en-klimaatpacten>

SERV (2023a). SERV-academie: focus op publieke dienstverlening. Geraadpleegd op <https://www.serv.be/serv/evenement/serv-academie-focus-publieke-dienstverlening>

SERV (2023b). Advies decreet versterking van het juridisch kader voor digitale gegevensuitwisselingen. Geraadpleegd op [https://www.serv.be/sites/default/files/documenten/SERV\\_Raad\\_20230123\\_Versterking\\_digitalisering\\_ADV\\_.pdf](https://www.serv.be/sites/default/files/documenten/SERV_Raad_20230123_Versterking_digitalisering_ADV_.pdf)

SERV (2023c). Advies en rapport interoperabiliteit. Geraadpleegd op <https://www.serv.be/serv/publicatie/advies-en-rapport-werk-maken-interoperabiliteit-digitale-overheid-en-economie>

SERV (2023d). Oproep en rapport samenwerking Vlaams en Federaal niveau met andere gemeenschappen en gewesten. Geraadpleegd op <https://www.serv.be/serv/publicatie/oproep-en-rapport-samenwerking-vlaams-en-federaal-niveau-andere-gemeenschappen-en-gewesten>

SERV (2023e). Advies data-actieplan 2023. Geraadpleegd op <https://www.serv.be/serv/publicatie/advies-data-actieplan-2023>

SERV (2023f). Advies verlenging digibanken. Geraadpleegd op <https://www.serv.be/serv/publicatie/advies-verlenging-digibanken>

SERV (2023g). Advies decreet vastgoedinformatieplatform. Geraadpleegd op <https://www.serv.be/serv/publicatie/advies-decreet-vastgoedinformatieplatform>

SERV (2023h). Advies toegang bestuursdocumenten. Geraadpleegd op <https://www.serv.be/serv/publicatie/advies-toegang-bestuursdocumenten>

SERV (2023i). SERV-academie: focus op publieke dienstverlening. Geraadpleegd op <https://www.serv.be/serv/evenement/serv-academie-focus-publieke-dienstverlening>

SERV (2023j). Advies Vlaams Energie- en Klimaatplan 2021-2030. Geraadpleegd op <https://www.serv.be/serv/publicatie/advies-vlaams-energie-en-klimaatplan-2021-2030>

SERV (2024a). Advies Bestuurlijke prioriteiten en aanbevelingen voor een performante overheid in de volgende regeerperiode. Geraadpleegd op <https://www.serv.be/serv/publicatie/advies-performante-overheid-volgende-regeerperiode>

SERV (2024b). Advies en Rapport Groeipakket. Geraadpleegd op <https://www.serv.be/serv/publicatie/advies-en-rapport-groeipakket-zet>

Sirendi, R., & Taveter, K. (2016). Bringing service design thinking into the public sector to create proactive and user-friendly public services. In F. F.-H. Nah, & C.-H. Tan (Red.). *Proceedings of the 3rd International Conference on HCI in Business, Government and Organizations, LNCS, vol. 9752* (pp. 221–230). Cham: Springer. Geraadpleegd op [https://doi.org/10.1007/978-3-319-39399-5\\_21](https://doi.org/10.1007/978-3-319-39399-5_21)

Staatssecretaris voor Digitalisering, Administratieve Vereenvoudiging, Privacy en Regie der Gebouwen (2022). Algemene Beleidsnota Digitalisering, Administratieve Vereenvoudiging, Privacy en Regie der Gebouwen. Geraadpleegd op <https://www.dekamer.be/doc/FLWB/pdf/55/2934/55K2934010.pdf>

Staatssecretaris voor Digitalisering, Administratieve Vereenvoudiging, Privacy en Regie der Gebouwen (2023). Algemene Beleidsnota Digitalisering, Administratieve Vereenvoudiging, Privacy en Regie der Gebouwen. Geraadpleegd op <https://www.dekamer.be/doc/FLWB/pdf/55/3649/55K3649019.pdf>

Statbel (2022). ICT-statistieken bij huishoudens en individuen 2021. Geraadpleegd op [https://statbel.fgov.be/sites/default/files/files/documents/Huishoudens/10.5%20ICT-gebruik%20in%20huishoudens/ICTHH2021\\_WEB\\_NL.xlsx](https://statbel.fgov.be/sites/default/files/files/documents/Huishoudens/10.5%20ICT-gebruik%20in%20huishoudens/ICTHH2021_WEB_NL.xlsx)

Statbel (2023a). ICT-statistieken bij huishoudens en individuen 2022. Geraadpleegd op [https://statbel.fgov.be/sites/default/files/files/documents/Huishoudens/10.5%20ICT-gebruik%20in%20huishoudens/ICTHH2022\\_WEB\\_NL.xlsx](https://statbel.fgov.be/sites/default/files/files/documents/Huishoudens/10.5%20ICT-gebruik%20in%20huishoudens/ICTHH2022_WEB_NL.xlsx)

Statbel (2023b). Digitale vaardigheden. Geraadpleegd op <https://statbel.fgov.be/nl/themas/huishoudens/ict-gebruik-huishoudens/digitale-vaardigheden>

- Statbel (2024). ICT-statistieken bij huishoudens en individuen 2023. Geraadpleegd op [https://statbel.fgov.be/sites/default/files/files/documents/Huishoudens/10.5%20ICT-gebruik%20in%20huishoudens/ICTHH2023\\_WEB\\_NL.xlsx](https://statbel.fgov.be/sites/default/files/files/documents/Huishoudens/10.5%20ICT-gebruik%20in%20huishoudens/ICTHH2023_WEB_NL.xlsx)
- Statistiek Vlaanderen (2023). Berekening van de index van de digitale economie en maatschappij voor de Belgische gewesten: resultaten van de DESI2021. Geraadpleegd op <https://publicaties.vlaanderen.be/view-file/58761>
- Steunpunt Bestuurlijke Vernieuwing (2019). Overheden in Vlaanderen in beeld 2019. Geraadpleegd op <https://publicaties.vlaanderen.be/view-file/31186>
- Straub, V. J., Morgan, D., Bright, J., & Margetts, H. (2023). Artificial intelligence in government: Concepts, standards, and a unified framework. *Government Information Quarterly*, 40(4), 101881. Geraadpleegd op <https://doi.org/10.1016/j.giq.2023.101881>
- Struyven, L., Van der Beken, W., Vanoeteren, V., Stepman, M., Jansen, B., & Pollet, I. (2023). Markt of netwerk? Overheidssturing via marktwerking en samenwerking in het domein van werk en integratie van werkzoekenden. Afwegingskader en lessen voor de door ESF ondersteunde lokale partnerschappen. Geraadpleegd op <https://publicaties.vlaanderen.be/view-file/56931>
- Taalunie (2022). Monitor Begrijpelijkheid overheidsteksten 2022. Geraadpleegd op <https://taalunie.org/publicaties/218/monitor-begrijpelijkheid-overheidsteksten-2022>
- Taveter, K., & Sterling, L. (2009). *The Art of Agent-Oriented Modeling*. Cambridge: MIT Press.
- TCU (2020). Klem tussen balie en beleid. Geraadpleegd op [https://www.tweedekamer.nl/sites/default/files/atoms/files/20210225\\_eindrapport\\_tijdelijke\\_commissie\\_uitvoeringsorganisaties.pdf](https://www.tweedekamer.nl/sites/default/files/atoms/files/20210225_eindrapport_tijdelijke_commissie_uitvoeringsorganisaties.pdf)
- Team Taaladvies (2024). Jaarverslag Team Taaladvies 2023. Geraadpleegd op <https://publicaties.vlaanderen.be/view-file/64584>
- Tremblay-Cantin, C.-A., Mellouli, S., Cheikh-Ammar, M., & Khechine, H. (2023). E-government Service Adoption by Citizens: A Literature Review and a High-level Model of Influential Factors. *Digital Government: Research and Practice*, 4(1), 1-24. Geraadpleegd op <https://doi.org/10.1145/3580369>
- Trischler, J. & Scott, D. R. (2016). Designing Public Services: The usefulness of three service design methods for identifying user experiences. *Public Management Review*, 18(5), 718-739. Geraadpleegd op <https://doi.org/10.1080/14719037.2015.1028017>
- Trischler, J., & Westman Trischler, J. (2022) Design for experience – a public service design approach in the age of digitalization. *Public Management Review*, 24(8), 1251-1270. Geraadpleegd op <https://doi.org/10.1080/14719037.2021.1899272>
- Valle-Cruz, D., & García-Contreras, R. (2023). Towards AI-driven transformation and smart data management: Emerging technological change in the public sector value chain. *Public Policy and Administration*, 0(0). Geraadpleegd op <https://doi.org/10.1177/09520767231188401>
- Van de Walle, S. (2017). Explaining Citizen Satisfaction and Dissatisfaction with Public Services. In E. Ongaro, & S. Van Thiel (Red.). *The Palgrave Handbook of Public Administration and Management in Europe* (pp. 221-241). Londen: Palgrave Macmillan. Geraadpleegd op [https://doi.org/10.1057/978-1-137-55269-3\\_11](https://doi.org/10.1057/978-1-137-55269-3_11)
- Van de Walle, S., & Bouckaert, G. (2003). Public service performance and trust in government: The problem of causality. *International Journal of Public Administration*, 26(8-9), 891-913. Geraadpleegd op <https://doi.org/10.1081/PAD-120019352>

- Van den Broeck, K., & Vermeir, D. (2023). *Non-take-up huurpremie en huursubsidie*. Steunpunt Wonen. Geraadpleegd op [https://steunpuntwonen.be/wp-content/uploads/2023/02/Ad-hoc\\_Non-take-up-huurpremie-huursubsidie\\_EIND.pdf](https://steunpuntwonen.be/wp-content/uploads/2023/02/Ad-hoc_Non-take-up-huurpremie-huursubsidie_EIND.pdf)
- Van den Broeck, K., & Vermeir, D. (2023). *Non-take-up huurpremie en huursubsidie*. Steunpunt Wonen. Geraadpleegd op [https://steunpuntwonen.be/wp-content/uploads/2023/02/Ad-hoc\\_Non-take-up-huurpremie-huursubsidie\\_EIND.pdf](https://steunpuntwonen.be/wp-content/uploads/2023/02/Ad-hoc_Non-take-up-huurpremie-huursubsidie_EIND.pdf)
- Van der Knaap, P., Pattyn, V., & Hanemaayer, D. (2020). *Beleidsevaluatie in theorie en praktijk*. Den Haag: Boom Bestuurskunde.
- Van Deursen, A. J. A. M. & Helsper, E. J. (2020). *Digitale vaardigheden: een onderzoeks- en beleidsagenda*. Enschede: Universiteit Twente. Geraadpleegd op <https://www.digitaleoverheid.nl/wp-content/uploads/sites/8/2021/01/Rapport-Digitale-Vaardigheden.pdf>
- Van Deursen, A.J.A.M. (2023). *Tendrapport Digitale Inclusie: Kerncijfers en beleidsaanbevelingen*. Enschede: Universiteit Twente. Geraadpleegd op [https://www.utwente.nl/uc/f8d149d6901025c281c024654e9023c6f1680b3c07c1600/Tendrapport\\_Digitale\\_Inclusie\\_CvDI.pdf](https://www.utwente.nl/uc/f8d149d6901025c281c024654e9023c6f1680b3c07c1600/Tendrapport_Digitale_Inclusie_CvDI.pdf)
- Van Dijk, J. A. (2005). *The deepening divide: Inequality in the information society*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Van Haelter, B. (2021). *Gemeenten tussen kunnen, willen en doen: de capaciteit van lokale besturen ontleed (PhD thesis)*. Gent: UGent. Geraadpleegd op <https://biblio.ugent.be/publication/8750500>
- Van Haelter, B., Broucker, B., Vos, D., Voets, J., & Steen, T. (2018). *Ambtelijke capaciteit bij lokale besturen*. Leuven: Steunpunt Bestuurlijke Vernieuwing. Geraadpleegd op [https://www.steunpunt-bestuurlijkevernieuwing.be/files/ugd/b8884e\\_d08e0d2f88a945adaa67df310a7bb95e.pdf](https://www.steunpunt-bestuurlijkevernieuwing.be/files/ugd/b8884e_d08e0d2f88a945adaa67df310a7bb95e.pdf)
- Van Humbeeck, Van Dooren, De Rynck, & Janssens (2023). *Hoe de Vlaamse regering haar werking en kerntaken kan versterken*. *Vlaams Tijdschrift voor Overheidsmanagement*, 28(4), 59-78. Geraadpleegd op <https://www.jurisquare.be/nl/journal/vtom/2023-4/hoe-de-vlaamse-regering-haar-werking-en-kerntaken-kan-versterken/index.html#page/59/search/>
- Van Noordt, C., & Tangi, L. (2023). *The dynamics of AI capability and its influence on public value creation of AI within public administration*. *Government Information Quarterly*, 40(4), 101860. Geraadpleegd op <https://doi.org/10.1016/j.giq.2023.101860>
- Van Os, G. (2011). *The challenge of coordination: coordinating integrated electronic service delivery in Denmark and the Netherlands*. *Information Polity*, 16(1), 51-61. Geraadpleegd op <http://doi.org/10.3233/IP-2011-0224>
- Van Os., G. (2015). *De coördinatieopgave van e-government (PhD thesis)*. Rotterdam: Erasmus University Rotterdam.
- Van Veenstra, A. F., & Janssen, M. (2011). *Architectural Principles for Orchestration of CrossOrganizational Service Delivery: Case Studies from the Netherlands*. In S. Assar, I. Boughzala, & I. Boydens (Red.). *Practical Studies in E-Government: Best Practices from Around the World* (pp. 167-185). New York Dordrecht Heidelberg Londen: Springer Science+Business Media. Geraadpleegd op [https://doi.org/10.1007/978-1-4419-7533-1\\_10](https://doi.org/10.1007/978-1-4419-7533-1_10)
- Van Veenstra, A. F., & Timan, T. (2022). *A Public Value Impact Assessment Framework for Digital Governance*. In Y. Charalabidis, L. S. Flak, & G. Viale Pereira (Red.). *Scientific Foundations of Digital Governance and Transformation, Public Administration and Information Technology*, vol. 38 (pp. 189-215). Cham: Springer. Geraadpleegd op [https://doi.org/10.1007/978-3-030-92945-9\\_8](https://doi.org/10.1007/978-3-030-92945-9_8)



- Van Veenstra, A. F., Janssen, M., & Klievink, B. (2009). Strategies for Orchestrating and Managing Supply Chains in Public Service Networks. *Electronic Journal of e-Government*, 7(4), 425-432. Geraadpleegd op <https://academic-publishing.org/index.php/ejeg/article/view/520>
- Vandergraesen, J., Molenveld, A., Verhoest, K., & Boon, J. (2018). *Wendbare overheid. Aftoetsing, onderbouwing en verrijking van de Vlaamse hervormingsagenda*. Leuven: Steunpunt Bestuurlijke Vernieuwing. Geraadpleegd op <https://publicaties.vlaanderen.be/view-file/28189>
- Veit, D., & Huntgeburth, J. (2014). *Foundations of Digital Government*. Heidelberg New York Dordrecht. London: Springer. Geraadpleegd op <https://doi.org/10.1007/978-3-642-38511-7>
- Verhoest, K., & De Caluwé, C. (2013). Een toekomstgericht organisatorisch-administratief kader van het bestuurlijke beleid van de Vlaamse administratie. Geraadpleegd op <https://publicaties.vlaanderen.be/view-file/13682>
- Verlinden, S., Dockx, E., & Verhoest, K. (2021). Instrumenten voor het (her)ontwerpen van publieke dienstverlening en beleid in samenspraak met burgers, publieke en private actoren. Leuven: Steunpunt Bestuurlijke Vernieuwing. Geraadpleegd op [https://www.steunpuntbestuurlijke-vernieuwing.be/files/ugd/b8884e\\_c2942ab473564515a209eae2aac77191.pdf](https://www.steunpuntbestuurlijke-vernieuwing.be/files/ugd/b8884e_c2942ab473564515a209eae2aac77191.pdf)
- Vlaams Parlement (2008). *Decreet van 10 juli 2008 houdende een kader voor het Vlaamse gelijkemans- en gelijkebehandelingsbeleid*. Brussel: Belgisch Staatsblad. Geraadpleegd op <http://www.ejustice.just.fgov.be/eli/decreet/2008/07/10/2008203387/justel>
- Vlaams Parlement (2016). *Decreet van 23 december 2016 houdende de oprichting van het stuurorgaan Vlaams Informatie- en ICT-beleid*. Brussel: Belgisch Staatsblad. Geraadpleegd op <http://www.ejustice.just.fgov.be/eli/decreet/2016/12/23/2017020088/justel>
- Vlaams Parlement (2018a). *Decreet van 9 februari 2018 betreffende het lokaal sociaal beleid*. Brussel: Belgisch Staatsblad. Geraadpleegd op <http://www.ejustice.just.fgov.be/eli/decreet/2018/02/09/2018030504/justel>
- Vlaams Parlement (2018b). *Bestuursdecreet van 7 december 2018*. Brussel: Belgisch Staatsblad. Geraadpleegd op <http://www.ejustice.just.fgov.be/eli/decreet/2018/12/07/2018032457/justel>
- Vlaams Parlement (2019a). *Decreet van 26 april 2019 houdende de justitiehuzen en de juridische eerstelijnsbijstand*. Brussel: Belgisch Staatsblad. Geraadpleegd op <http://www.ejustice.just.fgov.be/eli/decreet/2019/04/26/2019012937/justel>
- Vlaams Parlement (2019b). *Decreet van 3 mei 2019 houdende de sociale kaart*. Brussel: Belgisch Staatsblad. Geraadpleegd op <http://www.ejustice.just.fgov.be/eli/decreet/2019/05/03/2019013366/justel>
- Vlaams Parlement (2020). Conceptnota voor nieuwe regelgeving over een integraal toegankelijk en universeel ontworpen Vlaanderen tegen 2050. Geraadpleegd op <https://docs.vlaamsparlement.be/pfile?id=1584474>
- Vlaams Parlement (2021a). Voorstel van resolutie over het verbeteren van de toegankelijkheid van de publieke gebouwen en de publieke ruimte in Vlaanderen. Geraadpleegd op <https://docs.vlaamsparlement.be/pfile?id=1762497>
- Vlaams Parlement (2021b). Conceptnota voor nieuwe regelgeving over de rol van de lokale woonloketten bij het voorkomen van uithuiszettingen en het garanderen van de woonkwaliteit op de private huurmarkt. Geraadpleegd op <https://docs.vlaamsparlement.be/pfile?id=1771446>

Vlaams Parlement (2023a). Conceptnota voor nieuwe regelgeving over maatregelen om studietoelagen sneller en rechtvaardiger toe te kennen. Geraadpleegd op <https://docs.vlaamsparlement.be/pfile?id=1994897>

Vlaams Parlement (2023b). Jaarverslag van de Vlaamse Ombudsdienst. Geraadpleegd op <https://www.vlaamsparlement.be/nl/parlementaire-documenten/parlementaire-initiatieven/1712595>

Vlaams Parlement (2023c). Jaarverslag van het Kinderrechtencommissariaat. Geraadpleegd op <https://www.vlaamsparlement.be/nl/parlementaire-documenten/parlementaire-initiatieven/1773278>

Vlaams Parlement (2023d). Verslag van de hoorzitting namens de Commissie voor Algemeen Beleid, Financiën, Begroting en Justitie uitgebracht door Stijn De Roo over athumi. Geraadpleegd op <https://docs.vlaamsparlement.be/pfile?id=2028616>

Vlaams Parlement (2023e). Verslag namens de Commissie voor Economie, Werk, Sociale Economie, Wetenschap en Innovatie over het jaarverslag van de Vlaamse Ombudsdienst 2022. Geraadpleegd op <https://docs.vlaamsparlement.be/pfile?id=1956893>

Vlaams Parlement (2024). Verslag namens de Commissie voor Wonen en Onroerend Erfgoed over het jaarverslag van de Vlaamse Ombudsdienst 2022. Geraadpleegd op <https://docs.vlaamsparlement.be/pfile?id=2024448>

Vlaamse Ombudsdienst (2023). Jaarverslag 2022. Transparantie en verbondenheid. Geraadpleegd op <https://publicaties.vlaanderen.be/view-file/54194>

Vlaamse Ombudsdienst (2023). Vlaams bemiddelingsboek 2022. Geraadpleegd op <https://publicaties.vlaanderen.be/view-file/54016>

Vlaamse Ombudsdienst (2024a). Jaarverslag Vlaamse Ombudsdienst 2023. Burgerparticipatie via de klacht. Geraadpleegd op <https://www.vlaanderen.be/publicaties/jaarverslag-vlaamse-ombudsdienst>

Vlaamse Ombudsdienst (2024b). Vlaams bemiddelingsboek 2023. Geraadpleegd op <https://www.vlaanderen.be/publicaties/vlaams-bemiddelingsboek>

Vlaamse Ombudsdienst (2024c). Jaarverslag. Geraadpleegd op <https://www.vlaanderen.be/vlaamse-ombudsdienst/jaarverslag>

Vlaamse overheid (2006). Vlaamse dienstverleningscharter. Geraadpleegd op <https://overheid.vlaanderen.be/sites/bz.vlaanderen.be/files/Vlaamse%20dienstverleningscharter.pdf>

Vlaamse overheid (2015). Programma Vlaanderen Radicaal Digitaal. Geraadpleegd op <https://publicaties.vlaanderen.be/view-file/25655>

Vlaamse overheid (2016). I-monitor 2016. Digitale maturiteit van de gemeenten en OCMW's in Vlaanderen. Geraadpleegd op <https://www.vlaanderen.be/publicaties/i-monitor-2016-digitale-maturiteit-van-de-gemeenten-en-ocmws-in-vlaanderen>

Vlaamse overheid (2018). Nota aan het Stuurorgaan Vlaams Informatie- en ICT-beleid. Betreft: Plan van aanpak van de digitale maturiteit van de dienstverlening van de Vlaamse overheid. Geraadpleegd op [https://overheid.vlaanderen.be/sites/default/files/media/Digitale%20overheid/stuurorgaan%20VIIB/20180327\\_5\\_26\\_SVIIB\\_monitoring\\_digitale\\_maturiteit.pdf?timestamp=1540300338](https://overheid.vlaanderen.be/sites/default/files/media/Digitale%20overheid/stuurorgaan%20VIIB/20180327_5_26_SVIIB_monitoring_digitale_maturiteit.pdf?timestamp=1540300338)

Vlaamse overheid (2019). Cloudstrategie Vlaamse overheid. Geraadpleegd op [https://assets.vlaanderen.be/image/upload/v1656671116/VO\\_Cloudstrategie\\_zl8ph8.pdf](https://assets.vlaanderen.be/image/upload/v1656671116/VO_Cloudstrategie_zl8ph8.pdf)

Vlaamse overheid (2020). Stads- en gemeentemonitor. Geraadpleegd op <https://gemeente-stads-monitor.vlaanderen.be/indicators/contact-gemeente>

Vlaamse overheid (2021). Vlaamse Brede Heroverweging. Projectgroep Sociale Correcties. Geraadpleegd op [https://docs.vlaamsparlement.be/docs/begroting/brede-heroverweging/eindrapporten-projectgroepen/Eindrapport\\_SocialeCorrecties\\_Geredigeerd.pdf](https://docs.vlaamsparlement.be/docs/begroting/brede-heroverweging/eindrapporten-projectgroepen/Eindrapport_SocialeCorrecties_Geredigeerd.pdf)

Vlaamse overheid (2022a). 108 lokale besturen bestrijden digitale uitsluiting. Geraadpleegd op <https://www.vlaanderen.be/samenleven/nieuwsberichten/108-lokale-besturen-bestrijden-digitale-uitsluiting>

Vlaamse overheid (2022b). Vlaamse Datastrategie. Geraadpleegd op <https://beslissingenvlaamse-regering.vlaanderen.be/document-view/622F5C4A6BB7B593CFC18697>

Vlaamse overheid (2023a). Vlaamse digitale strategie. Geraadpleegd op Vlaanderen <https://www.vlaanderen.be/digitaal-vlaanderen/vlaamse-digitale-strategie>

Vlaamse overheid (2023b). Vademecum bij gebruik aftoetsingsinstrument. Geraadpleegd op [https://assets.vlaanderen.be/image/upload/v1687785368/Vademecum\\_bij\\_gebruik\\_aftoetsingsinstrument\\_0\\_rpypay.pdf](https://assets.vlaanderen.be/image/upload/v1687785368/Vademecum_bij_gebruik_aftoetsingsinstrument_0_rpypay.pdf)

Vlaamse overheid (2023c). Zelfevaluatie document digitale dienst. Geraadpleegd op [https://assets.vlaanderen.be/raw/upload/v1687785366/Zelfevaluatie\\_document\\_digitale\\_dienst\\_0\\_j6hxm.docx](https://assets.vlaanderen.be/raw/upload/v1687785366/Zelfevaluatie_document_digitale_dienst_0_j6hxm.docx)

Vlaamse overheid (2023d). Interbestuurlijke Producten- en Dienstencatalogus (IPDC). Geraadpleegd op <https://www.vlaanderen.be/digitaal-vlaanderen/onze-oplossingen/interbestuurlijke-producten-en-dienstencatalogus-ipdc>

Vlaamse overheid (2023e). Wettelijk kader webtoegankelijkheid. Geraadpleegd op <https://overheid.vlaanderen.be/digitale-overheid/webrichtlijnen-van-de-vlaamse-overheid/wettelijke-verplichtingen>

Vlaamse overheid (2023f). Websites en mobiele applicaties. Geraadpleegd op <https://overheid.vlaanderen.be/overheidsopdrachten-en-raamcontracten/duurzame-en-innovatieve-overheidsopdrachten/websites-en#technische-specificaties>

Vlaamse overheid (2023g). Informatieverplichting Single Digital Gateway (SDG). Geraadpleegd op <https://www.vlaanderen.be/lokaal-bestuur/digitale-transformatie/single-digital-gateway/informatieverplichting-single-digital-gateway-sdg>

Vlaamse overheid (2023h). Digitale maturiteit van de publieke dienstverlening in Vlaanderen. Geraadpleegd op <https://overheid.vlaanderen.be/bedrijfsinformatie/digitale-maturiteit-van-de-publieke-dienstverlening-in-vlaanderen>

Vlaamse overheid (2023i). Subsidie voor de uitrol van een lokaal e-inclusiebeleid. Geraadpleegd op <https://www.vlaanderen.be/samenleven/subsidies/subsidie-voor-de-uitrol-van-een-lokaal-e-inclusiebeleid>

Vlaamse overheid (2023j). E-inclusie. Geraadpleegd op <https://www.vlaanderen.be/samenleven/toegankelijkheid-e-inclusie/e-inclusie>

Vlaamse overheid (2023k). Edusprong: een boost voor volwassenenonderwijs. Geraadpleegd op <https://onderwijs.vlaanderen.be/nl/re lanceplan-vlaamse-veerkracht/edusprong-een-boost-voor-volwassenenonderwijs>

Vlaamse overheid (2023l). Heerlijk Helder. Geraadpleegd op <https://www.vlaanderen.be/inter/werkplek/ondersteuning/heerlijk-helder>

Vlaamse overheid (2023m). Toolbox Toegankelijke steden en gemeenten. Geraadpleegd op <https://www.vlaanderen.be/inter/toolbox-toegankelijke-steden-en-gemeenten/algemeen-be-stuur-dienstverlening-en-communicatie/digitale-toegankelijkheid>

Vlaamse overheid (2023n). Toegankelijkheidswijzer. Geraadpleegd op <https://toegankelijk.vlaanderen.be/toegankelijkheidswijzer>

Vlaamse overheid (2023o). Loket voor lokale besturen. Geraadpleegd op <https://loket.lokaalbestuur.vlaanderen.be/login>

Vlaamse overheid (2023p). Goedgekeurde projecten. Geraadpleegd op [https://www.vlaanderen.be/lokaal-bestuur/goedgekeurde-projecten?order\\_year=desc](https://www.vlaanderen.be/lokaal-bestuur/goedgekeurde-projecten?order_year=desc)

Vlaamse overheid (2023q). Plan samenleven. Geraadpleegd op <https://www.vlaanderen.be/plan-samenleven>

Vlaamse overheid (2023r). Actie 18 - Lokaal actieplan integrale toegankelijkheid ontwikkelen en uitrollen. Geraadpleegd op <https://www.vlaanderen.be/plan-samenleven/doelstellingen-en-acties/non-discriminatie/actie-18-lokaal-actieplan-integrale-toegankelijkheid-ontwikkelen-en-uitrollen>

Vlaamse overheid (2023s). Welkom bij een digibank in je buurt. Geraadpleegd op <https://digibanken.vlaanderen.be/>

Vlaamse overheid (2023t). Digitale toegankelijkheid. Geraadpleegd op <https://www.vlaanderen.be/dienst-diversiteitsbeleid/digitale-toegankelijkheid>

Vlaamse overheid (2023u). Projectplan digitale inclusie bij inburgering. Geraadpleegd op <https://www.vlaanderen.be/samenleven/toegankelijkheid-e-inclusie/e-inclusie/projectplan-digitale-inclusie-bij-inburgering>

Vlaamse overheid (2023v). Premiezoeker. Geraadpleegd op <https://www.premiezoeker.be/>

Vlaamse overheid (2023w). Woningpas). Geraadpleegd op <https://www.vlaanderen.be/bouwen-wonen-en-energie/bouwen-en-verbouwen/woningpas>

Vlaamse overheid (2023x). Gebouwenpas (binnenkort). Geraadpleegd op <https://www.vlaanderen.be/bouwen-wonen-en-energie/bouwen-en-verbouwen/gebouwenpas-binnenkort>

Vlaamse overheid (2023y). Automatisch Advies. Geraadpleegd op <https://www.vlaanderen.be/digitaal-vlaanderen/onze-oplossingen/automatisch-advies>

Vlaamse overheid (2023z). Vlaamse AI-strategie. Geraadpleegd op <https://www.vlaanderen.be/digitaal-vlaanderen/vlaamse-digitale-strategie/vlaamse-ai-strategie>

Vlaamse overheid (2024a). Dim uw energiekosten, neem contact op met uw ENERGIEhuis. Geraadpleegd op <https://mijnenergiehuis.be/>

Vlaamse overheid (2024aa). Imago overheden. Geraadpleegd op <https://www.vlaanderen.be/statistiek-vlaanderen/relatie-overheid-en-burger/imago-overheden>

Vlaamse overheid (2024ab). Mediabezit. Geraadpleegd op <https://www.vlaanderen.be/statistiek-vlaanderen/media-en-mediagebruik/mediabezit>

Vlaamse overheid (2024ac). Interbestuurlijke Producten- en Dienstencatalogus (IPDC). Geraadpleegd op <https://www.vlaanderen.be/digitaal-vlaanderen/onze-oplossingen/interbestuurlijke-producten-en-dienstencatalogus-ipdc>

Vlaamse overheid (2024ad). IPDC - LPDC (Implementatiemodel). Geraadpleegd op <https://productencatalogus.data.vlaanderen.be/doc/implementatiemodel/ipdc-lpdc/>

Vlaamse overheid (2024ae). Maandelijks rapportering Toegangs- en Gebruikersbeheer. Geraadpleegd op <https://www.vlaanderen.be/digitaal-vlaanderen/onze-oplossingen/veiligheidsbouwstenen-applicatie-en-platfordiensten/maandelijks-rapportering-toegangs-en-gebruikersbeheer>

Vlaamse overheid (2024af). Rapport voortraject PIO-project Verenigingsloket beschikbaar. Geraadpleegd op <https://www.vlaio.be/nl/nieuws/rapport-voortraject-pio-project-verenigingsloket-beschikbaar>

Vlaamse overheid (2024ag). Project 'Gemeenschappelijke dienstverlening rekrutering en selectie'. Geraadpleegd op <https://overheid.vlaanderen.be/personeel/rekrutering-en-selectie/project-%E2%80%98gemeenschappelijke-dienstverlening-rekrutering-en>

Vlaamse overheid (2024ah). Toepassingsgebied 'Diensten van de Vlaamse overheid'. Geraadpleegd op <https://www.vlaanderen.be/intern/toepassingsgebied-diensten-van-de-vlaamse-overheid>

Vlaamse overheid (2024ai). Personeel Vlaamse overheid. Geraadpleegd op <https://www.vlaanderen.be/statistiek-vlaanderen/overheidspersoneel/personeel-vlaamse-overheid>

Vlaamse overheid (2024aj). Digitale vaardigheden bij burgers. Geraadpleegd op <https://www.vlaanderen.be/statistiek-vlaanderen/digitale-economie/digitale-vaardigheden-bij-burgers>

Vlaamse overheid (2024b). Commissies voor Juridische Bijstand (CJB). Geraadpleegd op <https://www.vlaanderen.be/gezondheid-en-welzijn/conflicten-en-misdrijven/commissies-voor-juridische-bijstand-cjb>

Vlaamse overheid (2024c). Huis van het Kind en aanbod. Geraadpleegd op <https://www.kindengezin.be/nl/professionelen/sector/huis-van-het-kind-en-aanbod>

Vlaamse overheid (2024d). Huizen van het Kind. Rapport 2023. Geraadpleegd op [https://www.opgroeien.be/sites/default/files/tool-documents/rapport2023\\_huis\\_vh\\_kind\\_0.pdf](https://www.opgroeien.be/sites/default/files/tool-documents/rapport2023_huis_vh_kind_0.pdf)

Vlaamse overheid (2024e). VLAIO Contact Center informeert ook ondernemers in jouw gemeente. Geraadpleegd op <https://www.vlaio.be/nl/nieuws/vlaio-contact-center-informeert-ook-ondernemers-jouw-gemeente>

Vlaamse overheid (2024f). Projectoproepen - Geïntegreerd Breed Onthaal. Geraadpleegd op <https://www.departementwvg.be/projectoproepen-ge%C3%AFntegreerd-breed-onthaal>

Vlaamse overheid (2024g). Rechtenverkenner 2.0 <https://www.departementwvg.be/rechtenverkenner-20>

Vlaamse overheid (2024h). GBO uitgelegd. Geraadpleegd op <https://www.opgroeien.be/sites/default/files/tool-documents/gbo-uitgelegd.pdf.pdf>

Vlaamse overheid (2024i). Impactevaluaties ESF-oproep Outreach & Activering. Geraadpleegd op <https://www.europawse.be/nieuws-en-publicaties/publicaties/impactevaluaties-esf-oproep-outreach-activering>

Vlaamse overheid (2024j). Gemeente-Stadsmonitor. Geraadpleegd op <https://gemeente-stadsmonitor.vlaanderen.be/>

Vlaamse overheid (2024k). Commissie decentralisatie. Voortgangsrapport. Geraadpleegd op [https://assets.vlaanderen.be/image/upload/v1707145445/VR\\_2024\\_0202\\_MED.0043-2\\_Voortgangsrapport\\_commissie\\_decentralisatie\\_-\\_rapport\\_yxez2a.pdf](https://assets.vlaanderen.be/image/upload/v1707145445/VR_2024_0202_MED.0043-2_Voortgangsrapport_commissie_decentralisatie_-_rapport_yxez2a.pdf); [https://assets.vlaanderen.be/image/upload/v1707145568/VR\\_2024\\_0202\\_MED.0043-4\\_Voortgangsrapport\\_commissie\\_decentralisatie\\_-\\_bijlage2\\_c7d7eb.pdf](https://assets.vlaanderen.be/image/upload/v1707145568/VR_2024_0202_MED.0043-4_Voortgangsrapport_commissie_decentralisatie_-_bijlage2_c7d7eb.pdf) en

[https://assets.vlaanderen.be/image/upload/v1707145687/VR\\_2024\\_0202\\_MED.0043-5\\_Voortgangsrapport\\_commissie\\_decentralisatie\\_-\\_bijlage3\\_srgxdd.pdf](https://assets.vlaanderen.be/image/upload/v1707145687/VR_2024_0202_MED.0043-5_Voortgangsrapport_commissie_decentralisatie_-_bijlage3_srgxdd.pdf)

Vlaamse overheid (2024l). Nieuw in het e-loket voor ondernemers. Geraadpleegd op <https://www.vlaio.be/nl/nieuws/nieuw-het-e-loket-voor-ondernemers>

Vlaamse overheid (2024m). Huizen van het Kind. Rapport 2023. Geraadpleegd op [https://www.opgroeien.be/sites/default/files/tool-documents/rapport2023\\_huis\\_vh\\_kind\\_0.pdf](https://www.opgroeien.be/sites/default/files/tool-documents/rapport2023_huis_vh_kind_0.pdf)

Vlaamse overheid (2024n). 5 'boost'-projecten maken GzG-oplossingen nog breder herbruikbaar. Geraadpleegd op <https://www.vlaanderen.be/lokaal-bestuur/nieuws-over-gemeente-zonder-gemeentehuis/5-boost-projecten-maken-gzg-oplossingen-nog-breder-herbruikbaar>

Vlaamse overheid (2024o). Stand van zaken Mijn Burgerprofiel. Geraadpleegd op <https://www.vlaanderen.be/digitaal-vlaanderen/onze-oplossingen/mijn-burgerprofiel/stand-van-zaken-mijn-burgerprofiel>

Vlaamse overheid (2024p). Wat denk jij van onze digitale dienstverlening aan verenigingen? Geraadpleegd op <https://www.vlaanderen.be/verenigingsloket/wat-denk-jij-van-onze-digitale-dienstverlening-aan-verenigingen>

Vlaamse overheid (2024q). Kerntekst met 7 hefboomen 'naar een toegankelijk Vlaanderen'. Geraadpleegd op <https://www.vlaanderen.be/inter/werken-aan-toegankelijkheid/werken-aan-een-toegankelijk-vlaanderen/kerntekst-met-7-hefbomen-naar-een-toegankelijk-vlaanderen>

Vlaamse overheid (2024r). Mijn eigen zaak starten met kennis van zaken. Geraadpleegd op <https://publicaties.vlaanderen.be/view-file/63377>

Vlaamse overheid (2024s). AnySurfer checklist. Geraadpleegd op <https://overheid.vlaanderen.be/overheidsopdrachten-en-raamcontracten/duurzame-en-innovatieve-overheidsopdrachten/websites>

Vlaamse overheid (2024t). Checklist zwangerschap en voorbereiding op de geboorte. Geraadpleegd op <https://publicaties.vlaanderen.be/view-file/60634>

Vlaamse overheid (2024u). Checklist na de geboorte. Geraadpleegd op <https://publicaties.vlaanderen.be/view-file/60630>

Vlaamse overheid (2024v). Huizen van het Kind. Huis van het Kind als een lokale basisvoorziening. Geraadpleegd op <https://www.opgroeien.be/kennis/themas/huizen-van-het-kind/huis-van-het-kind-als-een-lokale-basisvoorziening>

Vlaamse overheid (2024w). Vertrouwen in instellingen. Geraadpleegd op <https://www.vlaanderen.be/statistiek-vlaanderen/relatie-overheid-en-burger/vertrouwen-in-instellingen>

Vlaamse overheid (2024x). Contacten en bereikbaarheid vlaanderen.be en contactcenter 1700. Geraadpleegd op <https://www.vlaanderen.be/statistiek-vlaanderen/relatie-overheid-en-burger/contacten-en-bereikbaarheid-vlaanderenbe-en-contactcenter-1700>

Vlaamse overheid (2024y). Digitale overheid. Geraadpleegd op <https://www.vlaanderen.be/statistiek-vlaanderen/relatie-overheid-en-burger/digitale-overheid>

Vlaamse overheid (2024z). Aantal ontvankelijke eerstelijnsklachten. Geraadpleegd op <https://www.vlaanderen.be/statistiek-vlaanderen/relatie-overheid-en-burger/aantal-ontvankelijke-eerstelijnsklachten>

Vlaamse Regering (1999). Een nieuw project voor Vlaanderen.

Vlaamse Regering (2014a). Regeerakkoord Vlaamse Regering 2014-2019. Geraadpleegd op <https://www.vlaanderen.be/publicaties/regeerakkoord-van-de-vlaamse-regering-2014-2019>

Vlaamse Regering (2014b). *Besluit van de Vlaamse Regering van 28 maart 2014 tot uitvoering van het decreet van 29 november 2013 houdende de organisatie van preventieve gezinsondersteuning*. Brussel: Belgisch Staatsblad. Geraadpleegd op <https://www.ejustice.just.fgov.be/wet/wet.htm>

Vlaamse Regering (2017a). Nota aan de Vlaamse Regering. Betreft: stand van zaken gecoördineerd vrijwilligersbeleid; visie op het vrijwilligersbeleid. VR 2017 1407 DOC.0724. Geraadpleegd op <https://beslissingenvlaamseregering.vlaanderen.be/document-view/51cdcca6-dec1-11e9-aa72-0242c0a80002>; <https://beslissingenvlaamseregering.vlaanderen.be/document-view/51d0322a-dec1-11e9-aa72-0242c0a80002> en <https://beslissingenvlaamseregering.vlaanderen.be/document-view/51d03b94-dec1-11e9-aa72-0242c0a80002>

Vlaamse Regering (2017b). Nota aan de Vlaamse Regering. Betreft: Het gecoördineerd Vlaams vrijwilligersbeleid: geactualiseerd doelstellingenkader en aanzet voor actieplan 2020-2024. VR 2020 1007 DOC.0757/1BIS. Geraadpleegd op <https://beslissingenvlaamseregering.vlaanderen.be/document-view/5F05B87FFA87E000080006A0>

Vlaamse Regering (2018a). Conceptnota aan de leden van de Vlaamse Regering. Betreft: ontwerp Beleidsplan Ruimte Vlaanderen. VR 2018 2007 DOC.0797/1BIS. Geraadpleegd op <https://beslissingenvlaamseregering.vlaanderen.be/document-view/524a3336-dec1-11e9-aa72-0242c0a80002>.

Vlaamse Regering (2018b). Beleidsplan Ruimte Vlaanderen. Strategische visie. VR 2018 2007 DOC.0797/3BIS. Geraadpleegd op <https://beslissingenvlaamseregering.vlaanderen.be/document-view/524a3552-dec1-11e9-aa72-0242c0a80002>

Vlaamse Regering (2018c). *Besluit van de Vlaamse Regering van 14 december 2018 houdende toekenning van een subsidie aan het lokaal loket kinderopvang*. Brussel: Belgisch Staatsblad. Geraadpleegd op <http://www.ejustice.just.fgov.be/eli/besluit/2018/12/14/2019013327/justel>

Vlaamse Regering (2018d). *Besluit van de Vlaamse Regering betreffende het lokaal sociaal beleid, vermeld in artikels 2, 9 tot en met 11, 17, 19 en 26 van het decreet van 9 februari 2018 betreffende het lokaal sociaal beleid*. Brussel: Belgisch Staatsblad. Geraadpleegd op <http://www.ejustice.just.fgov.be/eli/besluit/2018/11/30/2019030025/justel>

Vlaamse Regering (2019). Vlaamse Regering 2019-2024. Regeerakkoord. Geraadpleegd op <https://www.vlaanderen.be/publicaties/regeerakkoord-van-de-vlaamse-regering-2019-2024>

Vlaamse Regering (2020a). Nota aan de Vlaamse Regering. Betreft: Strategisch plan Stuurorgaan Vlaams Informatie- en ICT-beleid. VR 2020 2606 DOC.0643/1. Geraadpleegd op <https://beslissingenvlaamseregering.vlaanderen.be/document-view/5EF1AE6EAD26920008000539>

Vlaamse Regering (2020b). Nota aan de Vlaamse Regering. Betreft: Visienota "Digisprong: van achterstand naar voorsprong" ICT-plan voor een kwalitatief digitaal onderwijs in uitvoering van het relanceplan "Vlaamse veerkracht". VR 2020 1112 DOC.1425/1BIS. Geraadpleegd op <https://beslissingenvlaamseregering.vlaanderen.be/document-view/5FD236F26B34EF0008000076>

Vlaamse Regering (2020c). Doelstellingenkader. Horizontaal Integratie- en Gelijke Kansenbeleidsplan 2020-2024. VR 2020 2404 MED.0139/2BIS. Geraadpleegd op <https://beslissingenvlaamseregering.vlaanderen.be/document-view/5EA14C78720F38000800026E>

Vlaamse Regering (2020d). Horizontaal Integratie- en Gelijke Kansenbeleidsplan 2020-2024. Doelstellingenkader. Acties met opstart in 2020. Niet-exhaustieve lijst van acties 2021-2024. VR 2020 2310 DOC.1139/5TER. Geraadpleegd op <https://beslissingenvlaamseregering.vlaanderen.be/document-view/5F9272A95B1AD2000800004A>

Vlaamse Regering (2020e). Nota aan de Vlaamse Regering. Betreft: Het gecoördineerd Vlaams vrijwilligersbeleid: geactualiseerd doelstellingenkader en aanzet voor actieplan 2020-2024. VR 2020 1007 DOC.0757/1BIS. Geraadpleegd op <https://beslissingenvlaamseregering.vlaanderen.be/document-view/5F05B87FFA87E000080006A0> en <https://beslissingenvlaamseregering.vlaanderen.be/document-view/52039a3e-dec1-11e9-aa72-0242c0a80002>

Vlaamse Regering (2020f). Nota aan de Vlaamse Regering. Betreft: Uitbreiding van de gemeenschappelijke HR-dienstverlening door het agentschap Overheidspersoneel. VR 2020 3010 DOC.1196/1TER. Geraadpleegd op <https://beslissingenvlaamseregering.vlaanderen.be/document-view/5F9BDF3B5B1AD20008000527>

Vlaamse Regering (2021a). Nota aan de Vlaamse Regering. Betreft: Het Digitaal Verenigingsloket. VR 2021 1203 VV DOC.0021/1. Geraadpleegd op <https://beslissingenvlaamseregering.vlaanderen.be/document-view/604A2EEB33914000080006AC>

Vlaamse Regering (2021b). Nota aan de Vlaamse Regering. Betreft: Visienota "Edusprong voor volwassenen: het volwassenenonderwijs versterkt" in uitvoering van het relanceplan "Vlaamse veerkracht" (VV 19). Geraadpleegd op <https://beslissingenvlaamseregering.vlaanderen.be/document-view/602628CA6B34EF0008000397>

Vlaamse Regering (2021c). Nota aan de Vlaamse Regering. Betreft: Actieplan E-leren in het kader van Vlaamse Veerkracht (VV128 –Digitale Vaardigheden)-Digitaliseringsprojecten VDAB en Departement Werk en Sociale Economie in het kader van AHAD relance. Geraadpleegd op <https://beslissingenvlaamseregering.vlaanderen.be/document-view/6171C36D364ED900080002F0>

Vlaamse Regering (2021d). Horizontaal Integratie- en Gelijke Kansenbeleidsplan 2020-2024. Doelstellingenkader. Actualisatie 2021. VR 2021 0810 MED.0318/2QUINQUIES. Geraadpleegd op <https://beslissingenvlaamseregering.vlaanderen.be/document-view/61602305364ED9000900027C>

Vlaamse Regering (2021e). Nota aan de Vlaamse Regering. Betreft: Plan Vlaamse Veerkracht: Project 'Digibanken: verkleinen van de ongelijke digitale kloof (e-inclusie)'. VR 2021 0204 VV DOC.0028/1BIS. Geraadpleegd op <https://beslissingenvlaamseregering.vlaanderen.be/document-view/60661761364ED9000800062E>

Vlaamse Regering (2021f). Nota aan de Vlaamse Regering. Betreft: Relanceplan Vlaamse Veerkracht (VV 127) Digibanken: Oproepen 'Voortraject' en 'Implementatietraject' - 2021. VR 2021 1009 VV DOC.0138/1. Geraadpleegd op <https://beslissingenvlaamseregering.vlaanderen.be/document-view/61371380364ED90008000171>

Vlaamse Regering (2021g). Nota aan de Vlaamse Regering. Betreft: De verdere investeringen en exploitatiekosten m.b.t. de versnelling en verdere uitbouw van Mijn Burgerprofiel in het kader van het relanceplan 'Vlaamse Veerkracht' (project nr. 60 burgerprofiel en e-loket). VR 2021 1203 VV DOC.0019/1BIS. Geraadpleegd op <https://beslissingenvlaamseregering.vlaanderen.be/document-view/604A36C033914000080006B6>

Vlaamse Regering (2021h). Ministerraad - Plan Vlaamse Veerkracht van 10 december 2021. Mededelingen Plan Vlaamse Veerkracht: dossiernummer 160. Geraadpleegd op <https://beslissingenvlaamseregering.vlaanderen.be/?search=Plan%20Vlaamse%20Veerkracht:%20dossiernummer%20160>

Vlaamse Regering (2021i). Beslissing van de Vlaamse Regering van 15 oktober 2021. Strategie voor Informatieveiligheid binnen (de dienstverlening van) de Vlaamse overheid. VR 2021 1510 DOC.1151/1. Geraadpleegd op <https://beslissingenvlaamseregering.vlaanderen.be/document-view/61644DA9364ED900090003A3>



Vlaamse Regering (2021j). *Besluit van de Vlaamse Regering over de juridische eerstelijnsbijstand*. Brussel: Belgisch Staatsblad. Geraadpleegd op <http://www.ejustice.just.fgov.be/eli/besluit/2021/10/29/2021043325/justel>

Vlaamse Regering (2021k). Nota aan de Vlaamse Regering. Betreft: relanceproject WV057: "Ondersteuning Digitale Transformatie". VR 2021 0705 WV DOC.0052/1. Geraadpleegd op <https://beslissingenvlaamseregering.vlaanderen.be/document-view/60911D0D364ED90008000E3B>

Vlaamse Regering (2021l). Nota aan de Vlaamse Regering. Betreft: Strategie voor Informatieveiligheid. VR 2021 1510 DOC.1151/1. Geraadpleegd op <https://beslissingenvlaamseregering.vlaanderen.be/document-view/61644DA9364ED900090003A3>

Vlaamse Regering (2021m). Digitale ondersteuning voor verenigingen. Behoeft- en haalbaarheidsanalyse. VR 2021 1203 WV DOC.0021/2. Geraadpleegd op <https://beslissingenvlaamseregering.vlaanderen.be/document-view/604A2EEB33914000080006AB>

Vlaamse Regering (2022a). Nota aan de Vlaamse Regering. PVV 51 – Programma Gemeente zonder Gemeentehuis. VR 2021 0907 WV DOC.0104/1TER. Geraadpleegd op <https://beslissingenvlaamseregering.vlaanderen.be/document-view/60E84F01364ED90008000B25>

Vlaamse Regering (2022b). Vlaamse dienstverleningsstrategie voor de Vlaamse overheden. VR 2022 0807 DOC.0770/2BIS. Geraadpleegd op <https://beslissingenvlaamseregering.vlaanderen.be/document-view/62C7D0048E6C4430A8897BBB>

Vlaamse Regering (2022c). Nota aan de Vlaamse Regering. Betreft: PVV 51 – Programma Gemeente zonder Gemeentehuis. VR 2021 0907 WV DOC.0104/1TER. Geraadpleegd op <https://beslissingenvlaamseregering.vlaanderen.be/document-view/60E84F01364ED90008000B25>

Vlaamse Regering (2022d). Mededeling aan de Vlaamse Regering. Betreft: Project nr. 160 van de Vlaamse Veerkracht - "Vermindering van regeldruk en administratieve vereenvoudiging" – Stand van zaken na de afwerking van de tweede fase van het project. Geraadpleegd <https://beslissingenvlaamseregering.vlaanderen.be/document-view/62CFDCC58E6C4430A8898AC6>

Vlaamse Regering (2022e). Vlaamse datastrategie. VR 2022 1803 DOC.0271/1. Geraadpleegd op <https://beslissingenvlaamseregering.vlaanderen.be/document-view/622F5C4A6BB7B593CFC18695>

Vlaamse Regering (2023a). Monitoring Relanceplan Vlaamse Veerkracht. Voortgangsrapport. Meetmoment december 2022. Geraadpleegd op <https://beslissingenvlaamseregering.vlaanderen.be/document-view/63EE490F2E929B312AB5DC6A>

Vlaamse Regering (2023b). *Besluit van de Vlaamse Regering van 27 oktober 2023 over het verenigingsregister en het verenigingsloket*. Brussel: Belgisch Staatsblad. Geraadpleegd op <http://www.ejustice.just.fgov.be/eli/besluit/2023/10/27/2023047269/justel>

Vlaamse Regering (2023c). Nota aan de Vlaamse Regering. Betreft: Ontwerp van decreet tot wijziging van het decreet van 8 mei 2002 houdende evenredige participatie op de arbeidsmarkt en het decreet van 10 juli 2008 houdende een kader voor het Vlaamse gelijke kansen- en gelijke behandelingsbeleid. VR 2023 1512 DOC.1815/1BIS. Geraadpleegd op <https://beslissingenvlaamseregering.vlaanderen.be/document-view/657B1177E2E2C9E5814C0A7F>

Vlaamse Regering (2023d). Nota aan de Vlaamse Regering. Betreft: Voorontwerp van besluit van de Vlaamse Regering tot uitvoering van het decreet van 10 juli 2008 houdende een kader voor het Vlaamse gelijke kansen- en gelijke behandelingsbeleid. VR 2023 2212 DOC.1895/1QUATER. Geraadpleegd op <https://beslissingenvlaamseregering.vlaanderen.be/document-view/65859B51E2E2C9E5814C301A>

Vlaamse Regering (2023e). Mededeling aan de Vlaamse Regering. Betreft: Conceptnota m.b.t. de bijsturing van de reglementering betreffende Toegankelijkheid. VR 2023 1702 MED.0061/1BIS. Geraadpleegd op [https://assets.vlaanderen.be/image/upload/v1679498286/Conceptnota\\_bijsturing\\_reglementering\\_toegankelijkheid\\_gebouwen\\_vst5kn.pdf](https://assets.vlaanderen.be/image/upload/v1679498286/Conceptnota_bijsturing_reglementering_toegankelijkheid_gebouwen_vst5kn.pdf)

Vlaamse Regering (2023f). Nota aan de Vlaamse Regering. Betreft: Programma Vlaanderen Radicaal Digitaal –exploitatiebudgetbegrotingsjaar 2024. VR 2023 1711 DOC.1497/1. Geraadpleegd op <https://beslissingenvlaamseregering.vlaanderen.be/document-view/65523C128265E66451D4C5D5>

Vlaamse Regering (2023g). Nota aan de Vlaamse Regering. Betreft: Ontwerp van besluit van de Vlaamse Regering tot wijziging van artikel 14 van het besluit van de Vlaamse Regering van 17 december 2021 tot vaststelling van de regels voor de toekenning van projectfinanciering voor digibanken(Relanceplan Vlaamse Veerkracht). Geraadpleegd op <https://beslissingenvlaamseregering.vlaanderen.be/document-view/63EA4D7D2E929B312AB5D4C0> <https://beslissingenvlaamseregering.vlaanderen.be/document-view/63EA4D7D2E929B312AB5D4C1>

Vlaamse Regering (2024a). Nota aan de Vlaamse Regering. Betreft: Ontwerp van decreet tot wijziging van het Bestuursdecreet van 7 december 2018, wat betreft specifieke regelingen voor de toegang tot bestuursdocumenten. VR 2024 1901 DOC.0084/1. Geraadpleegd op <https://beslissingenvlaamseregering.vlaanderen.be/document-view/65A94228BF5DDCF96EDA9FA1>

Vlaamse Regering (2024b). Monitoring Relanceplan Vlaamse Veerkracht. Voortgangsrapport. Meetmoment december 2023. Geraadpleegd op <https://www.vlaanderen.be/publicaties/relanceplan-vlaamse-veerkracht-monitoringsrapport>

Vlaamse Regering (2024c). Ontwerp van Vlaams Hervormingsprogramma (VHP) 2024. VR 2024 0803 MED.0081/2. Geraadpleegd op <https://beslissingenvlaamseregering.vlaanderen.be/document-view/65E5DB5E153F3C9CEF7BFBC9>

VLAIO (2023). E-loket voor ondernemers. Geraadpleegd op <https://www.e-loketondernemers.be/nl>

VLAIO (2024a). Nieuwe ChatGPT-bot van VLAIO geeft snel en actueel antwoord op ondernemersvragen. Geraadpleegd op <https://www.vlaio.be/nl/nieuws/nieuwe-chatgpt-bot-van-vlaio-geeft-snel-en-actueel-antwoord-op-ondernemersvragen>

VLAIO (2024b). Rapportering e-loketondernemers.be 2023.

VNG (2022). Stand van de Uitvoering 2022. Geraadpleegd op [https://vng.nl/sites/default/files/2022-06/VNG-Stand-van-de-Uitvoering\\_1.pdf](https://vng.nl/sites/default/files/2022-06/VNG-Stand-van-de-Uitvoering_1.pdf)

VNG (2023). Informatiepunten digitale overheid. Geraadpleegd op <https://vng.nl/brieven/informatiepunten-digitale-overheid>

VVSG (2022). Vereenvoudiging bovenlokale producten en diensten. Geraadpleegd op <https://www.vvsg.be/nieuws/vereenvoudiging-bovenlokale-producten-en-diensten>

VVSG (2023). 14.000 vacatures bij de lokale besturen | VVSG komt met actieplan. Geraadpleegd op <https://www.vvsg.be/kennisitem/vvsg/14000-vacatures-bij-de-lokale-besturen-vvsg-komt-met-actieplan>

VVSG (2024a). Subsidies voor e-inclusiebeleid. Geraadpleegd op <https://www.vvsg.be/kennisitem/vvsg/subsidies-om-te-werken-aan-e-inclusie>

VVSG (2024b). Geïntegreerd Breed Onthaal. Geraadpleegd op <https://www.vvsg.be/kennisitem/vvsg/geintegreerd-breed-onthaal>

- VVSG (2024c). Capacity building lokale partnerschappen. Geraadpleegd op <https://www.vvsg.be/werken-en-ondernemen/werk/capacity-building-lokale-partnerschappen>
- Weigl, L., Barbereau, T., & Fridgen, G. (2023). The construction of self-sovereign identity: Extending the interpretive flexibility of technology towards institutions. *Government Information Quarterly*, 40(4), 101873. Geraadpleegd op <https://doi.org/10.1016/j.giq.2023.101873>
- Wereldbank (2024). Worldwide Governance Indicators. Geraadpleegd op <https://www.worldbank.org/en/publication/worldwide-governance-indicators>
- Wimmer, M. A. (2002). Integrated Service Modelling for Online One-stop government. *Electronic Markets*, 12(3), 149-156.
- Wimmer, M. A., & Tambouris, E. (2002). Online one-stop government: A working framework and requirements. In R. Traunmüller (Red.). *Proceedings of the 17th IFIP World Computer Congress* (pp. 117-130). Deventer: Kluwer. Geraadpleegd op [https://doi.org/10.1007/978-0-387-35604-4\\_9](https://doi.org/10.1007/978-0-387-35604-4_9)
- WJP (2023). WJP Rule of Law Index. Geraadpleegd op <https://worldjusticeproject.org/rule-of-law-index/>
- Wouters, S. (2022). *Paving the road to integrated public services Inter-organizational coordination to advance integrated digital public service delivery (PhD thesis)*. Leuven: KU Leuven Instituut voor de Overheid.
- Wouters, S., Bogaerts, K., & Van Humbeeck, P. (2023). Samenwerken tegen armoede: een lastige evidentie? In J. Coene, T. Ghys, B. Hubeau, S. Marchal, P. Raeymaeckers, R. Remmen, W. Vandenhole, W. Van Dooren, & H. Van Regemortel (Red.). *Armoede en ongelijkheid. Jaarboek 2023* (pp. 341-358). Leuven: Acco. Geraadpleegd op <https://medialibrary.uantwerpen.be/files/99421/22b9942d-e598-47cf-9636-5ff237b460e9.pdf>
- Wouters, S., Janssen, M., & Cromptvoets, J. (2021). Understanding Actor Roles in Inter-organizational Digital Public Services. In H. J. Scholl, J. R. Gil-Garcia, M. Janssen, E. Kalampokis, I. Lindgren, & M. P. Rodríguez Bolívar (Red.). *Electronic Government: EGOV 2021, LNCS, vol. 12850* (pp. 43-58). Cham: Springer.
- WRR (2017). Weten is nog geen doen. Een realistisch perspectief op redzaamheid. WRR-rapport nr. 97. Geraadpleegd op <https://www.wrr.nl/publicaties/rapporten/2017/04/24/weten-is-nog-geen-doen>
- Zuckerman, A. (1998). *Healthcare Strategic Planning*. Chicago: Health Administration Press.

# Afkortingenlijst

ABB	Agentschap Binnenlands Bestuur
ACM/IDM	Access management/Identity Management
ACU	Ambtelijke Commissie Uitvoering
AI	Artificiële intelligentie
AGB	Autonoom gemeentebedrijf
AgO	Agentschap Overheidspersoneel
AI	Artificiële Intelligentie
AOM	Agent-Oriented Modeling
API	Application Profile Interface
bbp	Bruto binnenlands product
BBT	Beleids- en Begrotingstoelichting
BeSt Add	Belgian Streets and Addresses
BIPT	Belgisch Instituut voor postdiensten en telecommunicatie
BOSA	Beleid en Ondersteuning
BPR	Business Process Re-engineering
BTB	Beheer der Toegangsbeheerders
BVCO	Besluit VCO
BZK	Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties
CAW	Centrum algemeen welzijnswerk
CCVO	Crisiscentrum van de Vlaamse overheid
CIR	Centraal Inschrijvingsregister
CJSM	Cultuur, Jeugd, Sport en Media
CRB	Centrale Raad voor het Bedrijfsleven
CRM	Customer Relationship Management
CSPI	Coördinatiestructuur voor patrimoniuminformatie
DBSF	Digital Belgium Skills Fund
DCJM	Departement Cultuur, Jeugd en Media
DEG	Digital Era Governance
DESI	Digital Economy and Society Index
DFB	Departement Financiën en Begroting
DG HAN	Directie-Generaal voor Personen met een handicap
Dimona	Déclaration Immédiate/Onmiddellijke Aangifte
DKBUZA	Departement Kanselarij en Buitenlandse Zaken
DMWZ	Dienst maatschappelijk werk van het ziekenfonds
DOSIS	Dossier Status Informatie Systeem
DVO	Diensten van de Vlaamse overheid
EAA	European Accessibility Act
EB	Eurobarometer (EB)
EDU	European Disability Card
EEN	Enterprise Europe Network
EFTA	European Free Trade Association
EIPA	European Institute of Public Administration
EQLS	European Quality of Life Survey

EN	Europese Norm
EPRS	European Parliamentary Research Service
ERP	Enterprise Resource Planning
ESF	European Social Fund
ESS	European Social Survey
EU	Europese Unie
EWI	Economie, Wetenschap en Innovatie
EXPOO	Expertisecentrum voor Opvoedingsondersteuning / Expertisecentrum Opvoeden en Opgroeien
FAAV	Federaal Actieplan voor Administratieve Vereenvoudiging uitgewerkt
FAQ	Frequently Asked Questions
FAS	Federal Authentication Service
FLA	Federal Learning Account
FOD	Federale Overheidsdienst
FTTP	Fibre to the Premises
GBA	Gegevensbeschermingsautoriteit
GBO	Geïntegreerd Breed Onthaal
Gbps	Gigabit per seconde
GDI	Generieke Digitale Infrastructuur
GGD	Gemeentelijke Gezondheidsdienst
HCD	Human Centred Design
HIP	Human Interface Provider
IAK	Integraal Afwegingskader
IBDS	Interbestuurlijke Datastrategie
IBP	Interbestuurlijk programma
ICEG	Intergouvernementeel Comité E-Government
ICT	Informatie- en communicatietechnologie
IIS	Interfederaal Instituut voor de Statistiek
ILA	Individual Learning Account
IMI	Instituut Maatschappelijke Innovatie
INSPIRE	Infrastructure for Spatial Information in the European Community
Inter	Agentschap Toegankelijk Vlaanderen
IoT	Internet of Things
IPDC	Interbestuurlijke Producten- en Dienstencatalogus
IMC	Interministeriële Conferentie
IV	Internationaal Vlaanderen
IVC	Informatieveiligheidscollege
KB	Kanselarij en Bestuur
KBBJ	Kanselarij, Bestuur, Buitenlandse Zaken en Justitie
KBO	Kruispuntbank van Ondernemingen
KBV	Kruispuntbank Vlaanderen
KCBR	Kenniscentrum voor beleid en regelgeving
kmo	kleine en middelgrote ondernemingen
KPI	Key Performance Indicator
LBL0D	Lokale Besluiten als geLinkte Open Data
LED	Leer- en Ervaringsbewijzendatabank
LNE	Leefmilieu, Natuur en Energie
LOD	Linked Open Data

LPDC	Lokale Producten- en Dienstencatalogus
LV	Landbouw en Visserij
MAGDA	Maximale GegevensDeling tussen Administraties en Agentschappen
Mbps	Megabit per seconde
MCU	Ministeriële Commissie Uitvoering
MIDO	Meerjarenprogramma Infrastructuur Digitale Overheid
Mediawijs	Vlaams Kenniscentrum voor Digitale en Mediawijsheid
MMP	Minimal Marketable Product
MOW	Mobiliteit en Openbare Werken
MVP	Minimal Viable Product
NAR	Nationale Arbeidsraad
NCP	National Contact Point
NPD	Netwerk Publieke Dienstverleners
NPG	New Public Governance
NPM	New Public Management
OCDI	Overlegcomité van de Dienstenintegratoren
OCMW	Openbaar centrum voor maatschappelijk welzijn
ODM	Open Data Maturity
OESO	Organisatie voor Economische Samenwerking en Ontwikkeling
OISZ	Openbare Instellingen van Sociale Zekerheid
OPZ	Openbaar Psychiatrisch Zorg- en kenniscentrum
OPZC	Openbaar Psychiatrisch Zorgcentrum
OSLO	Open Standaarden voor Linkende Organisaties
OTS	OESO Trust Survey
OURdata	Open, Useful and Re-usable data
OV	Onderwijs en Vorming
OVAM	Openbare Vlaamse Afvalstoffenmaatschappij
PIO	Programma Innovatieve Overheidsopdrachten
POK	Parlementaire Ondervragingscommissie Kinderopvangtoeslag
RCT	Randomized Controlled Trial
RIA	Reguleringsimpactanalyse
RPA	Robotic Process Automation
RSZ	Rijksdienst voor Sociale Zekerheid
RSVZ	Rijksinstituut voor de Sociale Verzekeringen der Zelfstandigen
RWO	Ruimtelijke Ordening, Wonen en Onroerend Erfgoed
SBV	Steunpunt Bestuurlijke Vernieuwing
SDG	Single Digital Gateway
SEA	Strategische Evaluatie Agenda
SER	Sociaal-Economische Raad
SERV	Sociaal-Economische Raad van Vlaanderen
SME	Small and medium-sized enterprises
SRO	Smart Region Office
SSM	Self Service Mandatensysteem
SSO	Single Sign-On
SWA	Samenwerkingsakkoord
TCU	Tijdelijke Commissie Uitvoeringsorganisaties
UDO	Uitvoeringstoets Decentrale Overheden
UX	User Experience design

VAPH	Vlaams Agentschap voor Personen met een Handicap
VCMP	Vlaamse Comité voor de mededeling van persoonsgegevens
VCO	Vlaamse Codex Overheidsfinanciën
VDAB	Vlaamse Dienst voor Arbeidsbemiddeling en Beroepsopleiding
VGC	Vlaamse Gemeenschapscommissie
VHCN	Very High Capacity Network
VHP	Vlaams Hervormingsprogramma
VIP	Vastgoedinformatieplatform
VLAIO	Agentschap Innoveren & Ondernemen
VLOCA	Vlaamse Open City Architectuur
VLOK	Vlaams Loket Woonkwaliteit
VLM	Vlaamse Landmaatschappij
VMM	Vlaamse Milieumaatschappij
VN	Verenigde Naties
VNG	Vereniging van Nederlandse Gemeentes
VOG	Verklaring Omtrent het Gedrag
VRD	Vlaanderen Radicaal Digitaal
VSA	Vlaamse Statistische Autoriteit
VSDS	Vlaamse Smart Data Space
VTC	Vlaamse Toezichtcommissie
VTE	Voltijdsequivalenten
VVSG	Vlaamse Vereniging voor Steden en Gemeenten
VUTG	Vlaams Agentschap voor de Uitbetaling van Toelagen in het kader van het Gezinsbeleid Agentschap Uitbetaling Groeipakket
WAD	Web Accessibility Directive
WaU	Werk aan Uitvoering
WCAG	Web Content Accessibility Guidelines
WEWILS	Werk, Economie, Wetenschap, Innovatie, Landbouw en Sociale Economie
WGI	Worldwide Governance Indicators
WJP	World Justice Project
WRR	Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid
WSE	Werk en Sociale Economie
WVG	Welzijn, Volksgezondheid en Gezin
zbo	Zelfstandige Bestuursorganen

## Landen- en regiocodes

AL	Albanië
AT	Oostenrijk
AU	Australië
BA	Bosnië en Herzegovina
BE	België
BR	Brusselse Hoofdstedelijke Gewest

BG	Bulgarije
CA	Canada
CH	Zwitserland
CL	Chili
CO	Columbia
CR	Costa Rica
CY	Cyprus
CY (TCC)	Cyprus Turkish Cypriot community
CZ	Tsjechië
DE	Duitsland
DK	Denemarken
EE	Estland
EL	Griekenland
ES	Spanje
EU	Europese Unie
FI	Finland
FR	Frankrijk
HR	Kroatië
HU	Hongarije
IE	Ierland
IL	Israël
IS	IJsland
IT	Italië
JP	Japan
KR	Zuid-Korea
LT	Litouwen
LU	Luxemburg
LV	Letland
MD	Moldavië
ME	Montenegro
MK	Noord-Macedonië
MT	Malta
MX	Mexico
NL	Nederland
NO	Noorwegen
NZ	Nieuw-Zeeland
OESO	OESO
PL	Polen
PT	Portugal
RO	Roemenië
RS	Servië
SE	Zweden
SI	Slovenië
SK	Slowakije
TR	Turkije
UK	Verenigd Koninkrijk
US	Verenigde Staten
VL	Vlaanderen / Vlaamse Gewest



---

WA	Waalse Gewest
XK	Kosovo

---