

> Dienst Informatie-Communicatie met Sanoussy Balde, adviseur bij de Federatie van Brusselse OCMW's en Omérine Platiau, juridisch adviseur studiedienst bij Brulocalis

GEWESTELIJKE ONTHAALSTRATEGIE: HEEL WAT LESSEN TE TREKKEN NA AFLOOP

In een vorig [nummer](#) besteedde de Nieuwsbrief aandacht aan de vorderingen op het vlak van administratieve vereenvoudiging, en dan vooral in twee projecten: Brussels Youth to Digital, dat jongeren dichterbij de overheid wil brengen, en de Gewestelijke onthaalstrategie, gericht op meer inclusie en een eenvoudiger onthaal. Het proces was op dat moment nog volop aan de gang.

Op 9 november werden de eindresultaten van het tweede project voorgesteld. Na maandenlange inspanningen van de gewestelijke en lokale openbare besturen, waaronder de gemeenten en de OCMW's, waarbij enquêtes, cartografie, benchmarking en inspirerende bezoeken aan andere Europese steden hand in hand gingen, werden nu een aantal aanbevelingen geformuleerd voor een globale onthaalstrategie via meerdere kanalen voor alle openbare diensten in het Brusselse Gewest. Daarbij staat de user *experience* centraal. Brulocalis gaat er dieper op in.

1. WAAROM EEN GEWESTELIJKE ONTHAALSTRATEGIE?

De Gewestelijke Onthaalstrategie is een van de projecten die *easy.brussels*, het Brussels agentschap voor administratieve vereenvoudiging, heeft gelanceerd in het kader van het plan Easy Way 2020-2025. Dit programma is onderverdeeld in verschillende doelstellingen. Het algemene doel is om "van Brussel een Smart City te maken en het leven van de Brusselaars aanzienlijk te verbeteren".

Dit project vertrekt vanuit de vaststelling dat de gebruikers nieuwe verwachtingen koesteren en steeds hogere eisen stellen. Ze willen een onmiddellijke en gemakkelijke toegang, digitalisering en een dienstverlening op maat. Anders gezegd, in hun contacten met de overheid geven burgers de voorkeur aan een onthaalvisie die meer via meerdere kanalen verloopt (de mogelijkheid om uit verschillende kanalen te kiezen om te communiceren en toch de garantie hebben dat ze de gevraagde informatie krijgen), meer sectoroverschrijdend is (één enkel aanspreekpunt voor alle diensten) en meer inclusief (de wens om diensten toegankelijker te maken, vooral voor burgers die minder snel technologie gaan gebruiken).

De Gewestelijke onthaalstrategie streeft dus het volgende na:

- De manier van onthaal binnen de administratieve diensten van het Gewest beter afstellen op alle soorten gebruikers en alle soorten aanvragen dankzij meer inclusie;
- Het onthaal voor verschillende doelgroepen efficiënter maken;

- De diensten en interacties met het publiek verbeteren;
- De gemiddelde wachttijd voor gebruikers in openbare diensten drastisch verminderen;
- En de gebruikerservaring eenvoudiger en samenhangender maken.

Dit zijn ambitieuze doelstellingen. Hiervoor was onderzoek nodig en moest de huidige toestand van de verschillende administratieve diensten van het Gewest eerst in kaart worden gebracht. *Easy.brussels* heeft dit samen met adviesbureau Möbius gedaan. Het werk bestond uit verschillende fasen en er werd rechtstreeks samengewerkt met zogenaamde "pilotadministraties" of "vrijwillige" administraties. Op die manier kon er rekening houdend met bepaalde parameters (budget, retroplanning, enz.) dieper op het onderwerp ingegaan worden.

Zo werden de onthaaldiensten in Brussel in kaart gebracht via een enquête waarop niet minder dan 56 openbare instellingen hebben geantwoord. Dit geeft een vrij volledig overzicht van de situatie. Naast dit in kaart brengen werd ook een benchmarking uitgevoerd om na te gaan welke methodologieën in andere diensten en sectoren werden gebruikt. De bedoeling hier is na te gaan waar verbeteringen en inspiratie mogelijk zijn.

2. TWEE BELANGRIJKE STAPPEN: DE CARTOGRAFIE EN DE BENCHMARKING

Wat leren we uit de cartografie?

Een eerste fase bestond erin de huidige situatie van het onthaal in onze instellingen in kaart te brengen en de sterke punten van dit onthaal te analyseren. Daarnaast werden ook - en vooral - de zwakke punten geanalyseerd vanuit de gebruikersbehoeften, de bestaande kanalen, de uitwisselingen tussen de verschillende diensten en de initiatieven op het vlak van gebruikerservaringen en het delen van informatie.

1. De gebruiker: een onbekend en soms machteloos doelpubliek

De eerste belangrijke les was dat men de verwachtingen, behoeften en profielen van de gebruikers onvoldoende objectief kent (en dus ook niet weet hoe men hen moet benaderen). Dit geldt in het bijzonder voor kwetsbare personen, die soms te weinig aangepaste kanalen hebben aan hun specifieke behoeften.

2. Het management: maakt aanhoudend te weinig gebruik van gegevens

Hoewel men benadrukt dat het management van onthaaldiensten meer belang hecht aan de gebruikerservaring (in het bijzonder via specifieke mensen en teams), bracht het onderzoek toch aan het licht dat de inzameling en het gebruik van gegevens nog te wensen overlaat. Dit is

nochtans noodzakelijk wil men rekening kunnen houden met een terugkoppeling en wil men op die manier bepaalde conclusies kunnen trekken en uiteindelijk werken aan een betere dienstverlening.

3. De onthaalcultuur: kloof tussen eerste en tweede lijn

Het in kaart brengen van het onthaal toonde aan dat de eerste onthaallijn over het algemeen goed voorbereid was en gebruikers goed kon begeleiden. De tweede lijn, waar mensen vervolgens naar worden doorverwezen, leek zich echter nog steeds weinig bewust van aspecten rond de gebruikerservaring.

4. Samenwerking: geen gecoördineerde initiatieven

Hoewel er tussen verschillende diensten wel degelijk wordt samengewerkt om de gebruikerservaring in Brussel te verbeteren, is het duidelijk dat dit soms coördinatie mist. Met als gevolg sporadische en gefragmenteerde initiatieven.

5. De organisatie: de opkomst van digitale diensten... ten koste van de traditionele tastbare dienstverlening?

Uit het werk dat samen met de diensten is gebeurd, blijkt dat er, onder meer door de digitale diensten, steeds meer onthaalmogelijkheden bijkomen. De keerzijde van de medaille is een verschraving van de materiële dienstverlening, vooral bij diensten met weinig middelen. Er wordt ook op gewezen dat het onthaalproces en de verbindingen tussen de eerste en tweede lijn echt gestandaardiseerd moeten worden.

6. Informatie: een gebrek aan uitwisseling en bundeling

Ten slotte blijkt het nog steeds moeilijk te zijn voor onthaaldiensten om doeltreffende monitoringtools voor de contacten te implementeren. Bijgevolg werkt dat de informatie-uitwisseling binnen - en vooral tussen - overheidsdiensten niet in de hand.

Uit deze verschillende bevindingen bleek dat, hoewel diensten over het algemeen een onthaal via meerdere kanalen hebben, dit de silowerking de wereld niet uithelpt. Er is een echt gebrek aan coördinatie tussen diensten en aan informatie-uitwisseling. Deze situatie draagt duidelijk niet bij tot een vlotte en snelle dienstverlening aan gebruikers en zorgt voor bottlenecks en overbelaste diensten.

De benchmarking en zijn mogelijke verbeterpunten

De tweede grote fase van de gewestelijke onthaalstrategie was een benchmarking-oefening (comparatieve analyse). De bedoeling was inspiratie te putten uit de methodologieën en processen die in andere diensten werden toegepast en manieren te vinden om het onthaal in het Brusselse Gewest te verbeteren.

In deze benchmarkingstudie werden drie overheidsdiensten met een onthaal geanalyseerd:

- De stad Brussel;
- Brussel Fiscaliteit;
- Het OCMW van Sint-Gillis

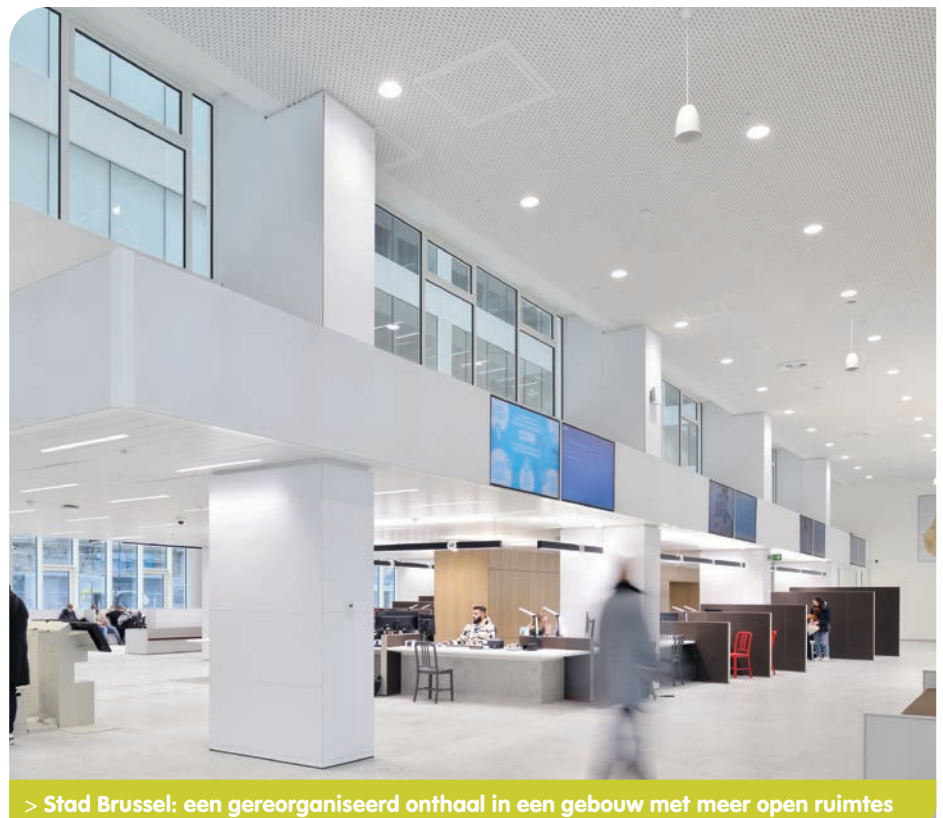
Alle drie de organisaties hebben in de loop van de tijd veranderingen ondergaan. In het geval van de Stad Brussel - en haar nieuwe administratieve gebouw, Brucity - en Brussel Fiscaliteit bijvoorbeeld, is het onthaal geëvolueerd naar minder materiële bezoekersstromen en een betere ondersteuning van mensen naarmate de voortgang van hun aanvragen. Dit resulteerde in de samenvoeging en veralgemening van de onthaalruimten en in gesprekken op afspraak. Het OCMW van Sint-Gillis van zijn kant kreeg te maken met meer materiële bezoekersstromen, met opeenvolgende maatschappelijke crisissen en de sluiting van verschillende diensten.

Deze evolutie heeft zijn eigen uitdagingen en hinderpalen. Denk hierbij aan:

- er moet een evenwicht gevonden worden tussen openheid en autonomie;
- er moeten minder onbevredigende ervaringen zijn met de tweede lijn;
- er moet bescherming zijn tegen geweld van bepaalde gebruikers, zonder daarom de administratie te moeten ingraven;
- er moeten doeltreffende instrumenten worden verkregen en verspreid;
- de gebruikers moeten consistent en volledig geïnformeerd worden;
- er moeten tevredenheidsonderzoeken uitgevoerd worden;
- de gegevens moeten op de juiste manier worden verzameld en beheerd;
- het absentisme moet bij afspraken goed gemanaged worden.

Het OCMW van Sint-Gillis zei ook dat het te maken heeft met een steeds grotere stroom van mensen in kwetsbare situaties, terwijl het te weinig middelen heeft om hen goed op te vangen. Ter illustratie: het OCMW moet twee keer zoveel mensen opvangen als Brussel Fiscaliteit... met half zoveel onthaalpersoneel.

Behalve een aantal moeilijkheden heeft de studie van deze drie organisaties uiteraard ook



> Stad Brussel: een gereorganiseerd onthaal in een gebouw met meer open ruimtes

een aantal goede praktijken aan het licht gebracht die als inspiratiebron kunnen dienen voor de Brusselse onthaaldiensten.

Op basis van deze benchmarking heeft *easy.brussels* een aantal eerste aanbevelingen kunnen doen:

- Focussen op de kwaliteit van de dienstverlening aan gebruikers;
- De verschillende contactkanalen beter promoten;
- Het te volgen onthaalprotocol standaardiseren;
- Een betere afstemming tussen 1e en 2e lijn op gang brengen;
- Kennis over en grip op de te leveren diensten opbouwen;
- Samenwerkingsverbanden opbouwen;
- Opzetten en gebruiken van monitoring- en kennisdelingsinstrumenten;
- Opzetten van een goed afsprakenmanagement;
- Polyvalente beroepskrachten aantrekken.

Met betrekking tot het persoonlijk contact wordt medewerkers geadviseerd om een band met de persoon op te bouwen en zich met hem/haar te identificeren om zijn/haar behoeften en verwachtingen beter te begrijpen. Hierdoor wordt het ook makkelijker ze te ondersteunen bij de volgende

stappen. Goede communicatie betekent ook dat gebruikers goed geïnformeerd moeten worden over het verdere verloop van hun aanvraag en over eventuele vertragingen.

Wat het fysieke onthaal betreft, wordt aanbevolen om mensen in een aangename en inclusieve omgeving te ontvangen en educatief materiaal aan te bieden. Een vlotte doorstroming en goede oriëntatie kunnen opstoppingen en uiteindelijk spanningen vermijden.

Tot slot wordt de benchmarkstudie doorspekt met een aantal aanbevelingen voor telefonie. Naast de inrichting van een geïntegreerd contactcentrum wordt voorgesteld om medewerkers voor te bereiden op het asynchroon beheren van bepaalde tickets en om hen goed te informeren over wat wel en niet kan worden meegedeeld.

3. FINALE AANBEVELINGEN EN IDEEAALBEELD

Aanbevelingen voor de korte en lange termijn

De eerste resultaten die in maart 2023 werden voorgesteld, hebben aangetoond dat het absoluut belangrijk is dat de Brusselse overheidsadministraties zich toeleggen op het onthaal en dat ze vastberaden zijn om de gebruikers keuzevrijheid te geven.

Terwijl er ook sprake is van een uiteenlopend aanbod van kanalen, zijn traditionele kanalen zoals de telefoon en het fysieke onthaal onderwerp van discussie. Er is vooral bezorgdheid rond de gepersonaliseerde ondersteuning van burgers en de vertrouwelijkheid. Dit duidde erop dat overheidsdiensten meer inspanningen zouden moeten leveren om uiteindelijk een geïntegreerde dienstverlening via meerdere kanalen te kunnen aanbieden. Tot slot bemoeilijkte het gebrek aan gegevens en input van de gebruikers een voortdurende verbetering.

Uit deze bevindingen volgen twee soorten aanbevelingen:

Op lange termijn:

- Een nieuw competentiecentrum voor de gebruikerservaring in het leven roepen dat instaat voor de strategische coördinatie op gewestelijk niveau, dat ontmoetingen tussen professionals faciliteert en een methodologie ontwikkelt, alsook opleidings- en expertisecampagnes uitwerkt.
- Transversale kanalen opzetten zoals een contactcentrum (het Brussels Hoofdstedelijk Gewest heeft er nog geen) of op lokaal niveau opnieuw beginnen met gewestelijke hubs.

Op korte termijn:

- Kleinschalige proefprojecten in een welbepaald gebied opzetten.

WERKEN AAN DE USER EXPERIENCE

Bovenop deze conclusies over een beter onthaal van de bezoekers in het Brussels Gewest, heeft *easy.brussels* zich ook geconcentreerd op wat het de UX-transitie, of gebruikerservaring, noemt. Deze term verwijst naar het design van diensten, tools en interfaces die toegankelijk en gebruiksvriendelijk zijn voor zoveel mogelijk gebruikers. Hiervoor stelt *easy.brussels* een tweeledige aanpak voor.

Ten eerste moet UX in het Brussels Gewest meer tot wasdom komen. Hiervoor worden twee concrete mogelijkheden voorgesteld:

- **Een aantal proefprojecten opzetten op het gebied van UX-ondersteuning binnen een aantal specifieke administraties;**
- **Oprichting van een UX-unit voor heel het gewest om een UX-cultuur in het gewest te bevorderen en ondersteuning te bieden aan de verschillende gewestelijke overheden.**

Ten tweede, de bevolking en het Gewest dichterbij elkaar brengen door middel van oplossingen die de bestaande digitale middelen aanvullen, vooral via:

- **De lancering van een eerste testfase met de opening van one-stop shops in de buurt;**
- **Het opzetten van een contactcentrum voor het hele gewest, dat zowel lokale als gewestelijke diensten kan aanbieden.**

Zoals *easy.brussels* aangeeft, is deze inspanning rond *user experience* nauw verbonden met een succesvolle overgang naar een transparante en inclusieve gewestelijke onthaaldienst via meerdere kanalen.

- Een platform voor het delen van informatie opzetten.
- Een haalbaarheidsdemonstratie uitvoeren en een proefcontactcentrum opzetten.
- Het opzetten van proefcontactpunten binnen bestaande organisaties.

Vijfjarenvisie

Aan het begin van de presentatie in november werd nog eens de intentie uitgesproken om van het BHG een voorbeeld te maken qua gebruikersonthaal.

In het eindrapport van *easy.brussels* wordt beschreven hoe het onthaal in het Brussels Gewest er de komende vijf jaar uit zou moeten zien: een transparante en inclusieve dienstverlening via meerdere kanalen. Als we kijken naar de thema's hierboven, dan moeten er een andere cultuur en werking komen.

1. De gebruiker: beter anticiperen

Het is belangrijk in te spelen op de behoeften en verwachtingen van gebruikers, waaronder de meest kwetsbaren. Op deze manier kan hen een snelle, correcte service worden verleend.

2. Het management: voortdurende verbetering

Om de geleverde dienst voortdurend te kunnen verbeteren en perfectioneren is niet alleen personeel nodig dat zich hier specifiek mee bezighoudt (in elke organisatie, maar ook op gewestelijk niveau voor transversale kanalen), maar moet men ook continue gegevens blijven verzamelen en analyseren.

3. De onthaalcultuur: een zaak van iedereen

Echte samenwerking en synergie binnen en tussen organisaties is cruciaal voor een goede

dienstverlening van de 1e en 2e lijn. Zij zijn niet als enige verantwoordelijk voor de kwaliteit van de dienstverlening aan gebruikers.

4. Samenwerking: gebruik maken van de beschikbare diensten

Om de lokale en gewestelijke partners in Brussel te helpen effectiever samen te werken, moeten de relevante gewestelijke instanties gecoördineerde diensten aanbieden.

5. De organisatie: de processen aan een grondige doorlichting onderwerpen

Wie zijn manier van werken wil aanpassen, moet het hele traject en de processen binnen de organisatie onder de loep nemen. Daarvoor zijn transversale kanalen nodig om een onthaalstrategie via meerdere kanalen te bevorderen.

6. Informatie: betere communicatie binnen en tussen organisaties onderling

Een goede communicatie tussen diensten en tussen organisaties, maar ook binnen organisaties, is belangrijk voor een goed gebruikers- en dossiermanagement... Zonder daarbij de regelgeving rond de GDPR uit het oog te verliezen.

BESLUIT

Om deze aanbevelingen en visie te implementeren zal *easy.brussels* snel een werkgroep en comités voor beste praktijken oprichten met de gewestelijke en lokale besturen. Er komt ook nog vóór de vorming en het aantreden van de nieuwe Brusselse regering een actieplan. Brulocalis volgt dit dossier op de voet, gezien de belangrijke belangen voor de lokale besturen en hun relatie met de burgers.



> Ook in Ukkel en Elsene werd de onthaalruimte recent heringericht

Révélez vos ambitions

ICHEC FORMATION CONTINUE

Développeur de Talents



SECTEUR PUBLIC | RH | MANAGEMENT | FINANCE | MARKETING | ENTREPRENEURIAT

WWW.ICHECFORMATIONCONTINUE.BE