

LOKAAL DIGITAAL

Visietekst

Deze visietekst is een adviserende tekst aan de Vlaamse regering. In het kader van het relanceplan Vlaamse Veerkracht werd aan 11 experts gevraagd hun visie op digitale transformatie bij de lokale besturen te formuleren.

Leden adviesraad: Pieter Ballon, Jef De Backker, Stephanie De Bruyne, Maka De Lameillieure, Martine Delannoy, Jeroen Lemaire, Filip Meuris, Bart Noels, Trui Steen, Rik Vera, Wim Weetjens



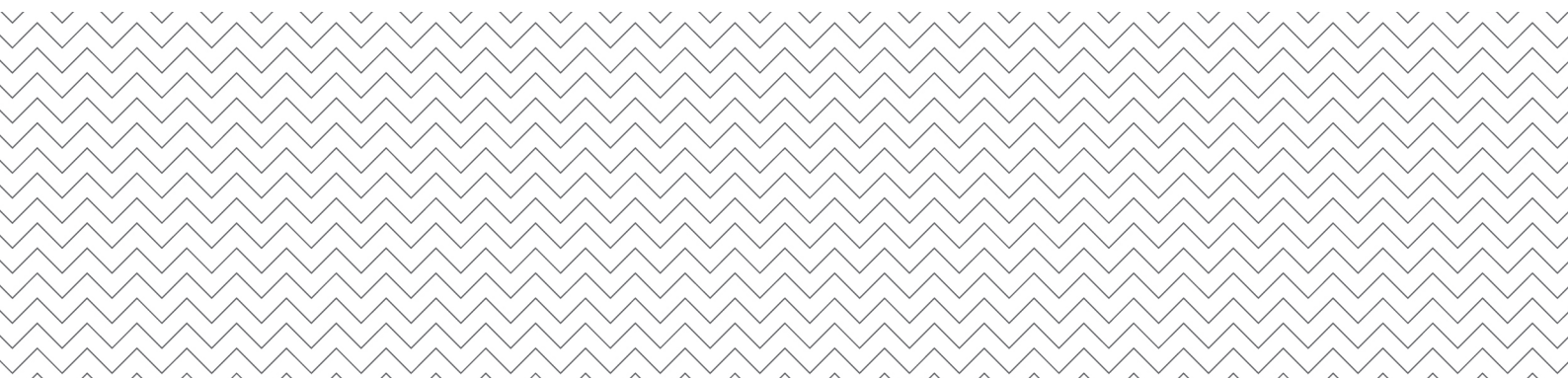
**Vlaamse
overheid**

**AGENTSCHAP
BINNENLANDS BESTUUR**

**DIGITAAL
VLAANDEREN**

Inhoud

1. De gemeente vandaag: grote diversiteit in digitale maturiteit	3
2. De gemeente van de toekomst: dicht bij de burger én digitaal	5
3. De digitale gemeente aan de slag: wat betekent dit concreet?	8
4. Samen slim hergebruiken en valoriseren	10
5. De uitdaging: innovatie @ lokale besturen	12



1. De gemeente vandaag: grote diversiteit in digitale maturiteit

Vlaanderen telt **300 unieke gemeenten** die elke dag garant staan voor dienstverlening dicht bij de burger. Elke gemeente heeft haar eigen context op basis van haar ruimtelijke indeling en positionering, demografische samenstelling, economische context, schaalgrootte en inbedding in verschillende regionale samenwerkingsverbanden. Deze gemeenten bieden samen dienstverlening voor 6,6 miljoen Vlamingen. Ze doen dat in uitvoering van bovenlokale kaders, in het kader van medebewind en in het kader van hun eigen lokale autonomie. Ze treden daarvoor in interactie met de burgers, ondernemers en verenigingen via hun frontoffices: naast kanalen zoals de telefoon, e-mail of sociale media kunnen dat ook de fysieke loketten zijn in het gemeentehuis, de dienstencentra of vrijetijdscentra. Steeds vaker treden burgers via de digitale weg in interactie met hun gemeentebestuur.

Deze **digitale evolutie** biedt **voordelen voor zowel burger als gemeentebestuur**. De burger krijgt meer keuzemogelijkheden wat plaats en tijdstip betreft, moet zich minder verplaatsen en verlof nemen om naar het gemeentehuis te gaan, ontvangt proactief een aanbod aan producten en diensten op maat van zijn specifieke situatie en krijgt

idealiter een betere gebruikerservaring. Denk hierbij aan het gebruik van slimme formulieren, het gebundeld opvolgen van dossiers via digitale portalen en de voordelen van automatische gegevensuitwisseling tussen overheidsinstellingen. Hierdoor dient informatie bij belangrijke levensgebeurtenissen slechts eenmalig aangeleverd te worden. Uiteraard dient er in deze context altijd aandacht te zijn voor mensen die digitaal ongeletterd zijn, niet over digitale communicatiemiddelen beschikken of louter weinig voelen voor een digitale benadering. Tevens zijn er mogelijk complexe transacties en processen die niet in een digitaal proces te vatten zijn of transacties waarbij een gesprek nodig is tussen overheid en burger. Door een digitale aanpak kan in elk geval de bereikbaarheid van lokale besturen vergroot worden, op voorwaarde dat de technologie op een doordachte, toegankelijke en betrouwbare manier wordt ingezet in combinatie met voldoende offline bereikbaarheid. Verder kunnen repetitieve taken grotendeels geautomatiseerd worden, ontstaat er een rechtstreekse koppeling tussen front- en backoffice en kunnen slimme algoritmes gebruikt worden om gericht diensten en hulp te leveren waar en wanneer ze het meest nodig zijn, indien gewenst door de bur-

ger. De ontzorging die hiermee gepaard gaat, ondersteunt besturen zodat ze zich meer op hun kerntaken en maatwerkdienstverlening kunnen concentreren en meer ruimte krijgen om hun dienstverlening te herdenken. Digitaliseren moet zo leiden tot een grotere nabijheid.

Ondanks het grote potentieel die digitale technologieën ons nu en in de toekomst bieden, zien we dat dit **potentieel nog niet overal ten volle wordt aangeboord**. Het beeld is op dit vlak uiteenlopend en dat hangt samen met de grote diversiteit in de digitale maturiteit binnen de lokale overheden. Die maturiteit is een gevolg van factoren zoals schaalgrootte, beleidskeuzes rond digitalisatie in het verleden, lokale of regionale ecosystemen waarbinnen een gemeente opereert en de affiniteit van ambtenaren met digitalisering. Bijkomend vormt de huidige wetgeving soms een vertragende factor. Regelgeving digital ready maken en houden, is een belangrijke randvoorwaarde om digitale transformatie te versnellen. Veel gemeenten beschikken over een digitaal loket waar de burger verschillende producten zoals attesten burgerzaken kan aanvragen of meldingen rond openbaar domein kan maken. Ze maken gebruik van geautomatiseerde flows om de attesten af

te leveren of werkorders voor de technische diensten te genereren. Anderzijds worden ook veel digitale formulieren nog manueel ingebracht in de gespecialiseerde software. In beide gevallen is het potentieel niet bereikt. In digitale transformatie wordt het end-to-end proces volledig herdacht en zijn tussenstappen zoals attesten overbodig. Het verschil in lokale aanpak naar prioritering en de legacy op vlak van IT-architectuur maken het bovendien niet altijd eenvoudig om de digitale (totaal)oplossing uit de ene gemeente te kopiëren naar de andere gemeente.

Tussen de lokale besturen is er nog **te weinig samenwerking** en schaalvergroting om de fundamentele uitdagingen van een digitale transformatie aan te pakken. Lokale besturen weten onvoldoende van elkaar waar de andere mee bezig is en hetzelfde geldt nog teveel voor de relatie met het Vlaams en federaal niveau. Dat leidt ertoe dat het warm water opnieuw wordt uitgevonden (verlies van tijd, middelen en expertise) en dat succesvolle bestaande initiatieven onvoldoende leiden tot hergebruik.

Wanneer lokale besturen vandaag investeren in digitale technologie gebeurt dat veelal vanuit een perspectief van efficiëntie en een meer doorgedreven procesmatige werking. Het risico hierbij is dat traditionele processen louter in een digitaal jasje worden

gestoken en mogelijkheden naar een meer burgergerichte dienstverlening niet altijd worden opgezocht en benut. Verder wordt vaak ingezet op **eenmalige of op zichzelf staande projecten met relatief grote omvang**. Wanneer er dan geen evenwichtige samenwerking bestaat tussen de IT-dienst en vakinhoudelijke diensten is er een risico op een suboptimaal eindresultaat. Het onderscheid tussen business en IT zou eigenlijk irrelevant moeten worden. We zien hier reeds enige toenadering, maar zeker niet overal. Tot slot komen de IT-oplossingen die worden ontwikkeld voor de lokale besturen, omwille van de context van overheidsopdrachten en het bestaande ecosysteem, vaak van een beperkte groep van leveranciers. Dat kan leiden tot de zogenaamde vendor lock-in, die een rem kan zijn op innovatie.

2. De gemeente van de toekomst: dicht bij de burger én digitaal

‘Gemeente zonder gemeentehuis’ is het prikkelende idee van waaruit deze visietekst vertrekt. Centraal daarin staat de burger die zelf kiest of hij of zij digitaal of fysiek een beroep doet op de gemeentediensten. Maar de ambitie reikt verder dan deze boutade. Wat betekent dan deze ‘gemeente zonder gemeentehuis’ echt? Of draaien we het om en evolueren we naar een ‘gemeentehuis zonder gemeente’?

Burger centraal is het basisprincipe van waaruit de dienstverlening vertrekt. De burger zal in een **digitale publieke ruimte** opereren en de **taak van een lokaal bestuur binnen die ruimte verschuift**. Om dat uit te leggen, nemen we de lezer mee naar de toekomst. We kijken 10 jaar vooruit en schetsen het beeld van een lokaal bestuur dat de **digitale groeispurong** heeft gemaakt. Hoe ziet de dienstverlening eruit anno 2031 en hoe ervaart de burger dat in het dagelijkse leven? Welke mogelijkheden bieden we de burger om, als hij of zij dat wenst, digitaal in interactie te treden met het gemeentebestuur, het bestuur dat het dichtst bij zijn of haar leefwereld staat?

De doelstelling is dat lokale besturen evolueren van digitalisatie naar **digitale transformatie**, wat leidt tot fundamenteel nieuwe manieren van werken binnen

de lokale besturen en nieuwe manieren van interactie met de burger die de traditionele vervangen of aanvullen. We laten click-call-connect verder evolueren naar automate-call-connect. De gemeente van de toekomst kijkt hiervoor naar de mogelijkheden die digitale technologieën bieden in binnen- en buitenland en laat zich inspireren door het gebruik ervan binnen de privésector. De gemeente toetst aan de strengste wetgevende normen en grijpt (regionale en Vlaamse – lokale) samenwerkingsverbanden aan om robuuste oplossingen te bouwen die gedeeld kunnen worden met andere lokale besturen.

Het lokaal bestuur voorziet in **proactieve en gepersonaliseerde producten en diensten** en denkt **oplossingsgericht** mee met de burger. Lokale besturen leren welke producten en diensten passen bij welke burger, gegeven in welke levensfase of situatie die zich bevindt. De gemeente van de toekomst kent automatisch rechten toe en biedt de burger proactief dienst- of hulpverlening aan met als einddoel het vergroten van het welzijn van die burger. Wanneer burgers aangeven dat zij dat wensen, kan de overheid ook zelf contact opnemen met burgers met wie al een tijd geen interactie plaatsvond. Door proactief te werken, wordt het lokaal bestuur partner van de

burger en zorgt het er ook voor dat de non-take-up bij de meest kwetsbaren in de samenleving vermindert. Een voorbeeld is de automatische toekenning van steunmaatregelen die gekoppeld zijn aan voorwaarden waarvan de overheid weet dat je eraan voldoet. Deze rol van **contextuele gids en vertaler** vormt een cruciale meerwaarde van het lokale bestuursniveau, nu en in de toekomst.

Op het vlak van proactiviteit kan nog een stap verder worden gegaan richting **predictieve dienstverlening**, waar de burger suggesties krijgt aangereikt op basis van eerdere transacties. Predictieve dienstverlening zit echter in een spanningsveld met de privacy van de burger. Voorzichtigheid is daarbij geboden en transparantie en draagvlak bij de burger is een minimumvoorwaarde. Een inbreuk op dat vertrouwen door een digitale toepassing kan nefaste gevolgen hebben op het vertrouwen in de totaliteit van digitale oplossingen. In elk geval dienen dergelijke toepassingen aan de **strengste wetgevende kaders** (inzake de gegevensbescherming en de privacy) onderworpen te worden. De overheid moet de burgers bovenal beschermen en voldoen aan alle vereisten, zoals op het vlak van gelijke behandeling (non-discriminatie), privacy,

dataveiligheid en openbaarheid van bestuur.

De burger ervaart de (digitale) **dienstverlening als een ‘feast’**: fast, easy, accesible, simple, tempting. Naast het bieden van oplossingen is gebruiksgemak belangrijk. De burger wil bovenal een vlotte dienstverlening. De burger wordt online geïnformeerd en geadviseerd en stelt via het e-loket de gemeente op de hoogte van zijn plannen (bv. geplande verbouwing). De burger hoeft zich geen zorgen te maken over een complex goedkeuringsproces. Achter de schermen worden automatisch de vereiste controles uitgevoerd en goedkeuringen gegeven. Authentieke aktes en documenten worden in één beweging in een beveiligde digitale omgeving opengesteld. Tijdens het doorlopen van het end-to-end proces kan er via automatische tracking uitval gemeten worden en kunnen er optimalisaties geïdentificeerd worden. De burger kan een score geven aan zijn of haar gebruikerservaring waardoor de overheid kan luisteren naar de ‘stem van de burger’.

De burger moet anno 2031 **niet meer fysiek langsgaan bij het gemeentehuis wanneer dat geen meerwaarde biedt**. Alle transacties aan het fysieke loket hebben een digitale variant gekregen: de burger kan dat vanuit de spreekwoordelijke luie zetel. Waar een persoonlijk gesprek nodig is, bijvoorbeeld omwille van fraudegevoeligheid, kan dat

verlopen via een online gesprek tijdens ‘digitale openingsuren’ ondersteund door webcam en wettelijk sluitende identificatiemiddelen. Indien er geen nood is aan een dergelijk gesprek en de burger zelf de nodige gegevens kan aanleveren, streven we naar onmiddellijke en automatische feedback: attesten worden onmiddellijk afgeleverd indien de nodige rechten aanwezig zijn of worden overbodig wanneer lokale besturen reeds toegang hebben tot de informatie via gegevens uit authentieke bronnen (‘once only’-principe). Deze digitale werking kennen we vandaag al, de ambitie is om deze verregaand uit te breiden. We draaien de logica om: er moet een goede reden zijn om de burger de verplaatsing te laten maken. Tegelijk is er laagdrempelige **toegankelijkheid en inclusie**: wie dat wil, is altijd welkom in het fysieke gemeentehuis of op decentrale locaties of via dienstverlening aan huis.

Waar fysieke stromen of interacties nog nodig zijn, kan de burger in 2031 voor generieke, bovenlokale producten en diensten in elk gemeentehuis terecht, een **“gemeentehuis zonder gemeente”**. Het ophalen van bijvoorbeeld een e-ID of paspoort kan op een locatie naar voorkeur, onafhankelijk van het grondgebied van de woonplaats. De burger kan dus niet enkel alleen binnen de eigen gemeente terecht, maar ook daarbuiten. Lokale besturen verlenen als totale **frontoffice**

van de overheid lokale diensten. Zo krijgt de burger **meer mogelijkheden in de breedte**.

Bijkomend krijgt de burger ook **meer mogelijkheden in de diepte**. Binnen een gemeente worden er aanvullend aan het gemeentehuis bijkomende contactplaatsen voorzien voor de burger. Die zijn verspreid over de gemeente, bijvoorbeeld op wijkniveau (bijvoorbeeld in cultuurhuizen, zorgcentra ...). De vaste medewerkers bieden er een vertrouwd gezicht. Op die manier maken we dienstverlening laagdrempelig en dicht bij de burger. Een contactpunt van de overheid kan ook gekoppeld zijn aan een Hoppinpunt (mobipunt) of zelfs aan een krantenwinkel of kleine supermarkt. Dat contactpunt kan zowel fysiek bemand als bijvoorbeeld een ophaalsysteem met kluisjes zijn. Dat kan voor de lokale handel een extra ondersteuning zijn om hen te verankeren in de dorpskernen en wijken.

Ambtenaren kunnen op die verschillende locaties terecht, maar kunnen ook thuis telewerken wanneer dat de dienstverlening aan de burger niet uitholt. Ze werken **werkplekonafhankelijk** met laptop en smartphone en gaan met digitaal dossier bij de hand naar de burger of organisatie toe wanneer dat aangewezen is.

Naast die nieuwe invulling van frontoffice, ziet ook de **backoffice** van lokale besturen er in

de toekomst anders uit. Binnen het lokaal bestuur worden efficiëntiewinsten gehaald door procesoptimalisatie, al dan niet gelinkt aan digitale transformatie. Maar het gaat verder dan dat. Lokale besturen opereren met een gedeelde backoffice over lokale besturen heen of fuseren in (sub)regionaal verband om zo de grote diversiteit aan digitale maturiteit en slagkracht te overbruggen.

Onderliggend aan een burgergerichte, digitale dienstverlening is een solide architectuur en datahuishouding. Met betrekking tot architectuur en systemen gaan lokale besturen voor maximale **interoperabiliteit** zodat de systemen onderling gegevens kunnen uitwisselen, zowel intern binnen het bestuur als met andere overheden. Die datauitwisseling wordt gefaciliteerd door een **datasluis** met hierachter een **netwerk van decentrale authentieke databronnen**. Dubbel beheer wordt te allen tijde vermeden. We vragen geen gegevens op die een overheidsinstelling al verzameld heeft en die wettelijk uitgewisseld mogen worden tussen overheidsinstellingen. Bovendien dient data correct te zijn aan de bron, bij invoer dus.

Bijkomend dient de overheid een antwoord klaar te hebben op de evolutie richting **data-democratie**. Het principe is dat de burger in de toekomst eigenaar is van zijn of haar data en deels

zelf zal kunnen beslissen welke data gedeeld wordt en met wie. We zorgen ervoor dat de burger een geïnformeerde keuze kan maken met opt-in en opt-out strategieën. Gegeven data-democratie dient er gefocust te worden op de **meerwaarde van datadeling voor de burger**. Als eigenaar zal de burger namelijk enkel datadeling accepteren als er duidelijke meerwaarde of impact aanwezig en zichtbaar is.

3. De digitale gemeente aan de slag: wat betekent dit concreet?

We willen dat de gemeenten een schaa sprong maken op het vlak van hun digitale technologie omdat we geloven dat dit onze competitiviteit als regio ten goede komt. De afgelopen tien jaar is er door de Vlaamse overheid een uitgebreid instrumentarium aan digitale bouwblokken uitgebouwd die enerzijds de lokale besturen in staat stellen om snelheid te nemen in hun digitale ontwikkeling en anderzijds tot stroomlijning en standaardisering leidt van de architectuur binnen de lokale besturen. Bottom-up initiatief vanuit de lokale besturen zelf moet dit nog versterken.

We geloven in de lokale besturen om **motoren van de digitale verandering** te zijn. Zij staan het dichtst bij de burger, weten wat die nodig heeft en wat gepast is binnen de specifieke context waarin zij zich bevinden. Ze stellen zich vragen zoals: Kan dit ook in een andere context? Kunnen we dit opschalen in onze samenwerkingsverbanden? Hoe duurzaam is onze oplossing in het snel evoluerende technologische landschap? Hoe kunnen we deze oplossing nog verbreden zodat we op termijn kunnen connecteren met andere interne diensten of overheidsniveaus?

Welke vorm moeten de digitale

initiatieven hebben die de gemeenten nemen? Als ultieme toetssteen hanteren we de visie op de digitale gemeente van de toekomst uit vorige paragraaf. Alles wat binnen dat kader past komt in aanmerking. Maar meer concreet, uit welke componenten kunnen digitale initiatieven zijn opgebouwd?

Een eerste zet in op de uitbouw van de **harde IT-capabilities** van het lokaal bestuur door te investeren in innovatieve oplossingen voor hard- en software.

Een tweede draagt bij aan de creatie van een **centrale datasluis of platform** op Vlaams niveau binnen de verschillende beleidsdomeinen of overkoepelend voor het netwerk van authentieke databronnen. De theoretische visie dient te worden omgezet naar tastbare realisaties. Een voorbeeldtoepassing van een datasluis is de HR-dienst van het lokaal bestuur die via deze weg in één beweging diploma's van sollicitanten kan opvragen bij de databases van verschillende onderwijsinstellingen na toestemming van de sollicitant.

Een derde zet in op de **21ste-eeuwse vaardigheden van personeel, waaronder digitale skills**. Vandaag is niet iedereen spontaan mee met de digitale

evolucie. Daarnaast evolueren we naar minder repetitieve taken en meer nood aan deskundige profielen. We benadrukken ook de menselijke factor in heel dit verhaal. Technologie is pas zinvol wanneer deze door de gebruikers geaccepteerd en actief gebruikt wordt. De communicatie van de **'what's in it for me'** is in deze de sleutel om medewerkers te motiveren digitale competenties te ontwikkelen en de digitale technologie te accepteren. Binnen de organisatie vraagt dit de nodige acties zoals opleiding, begeleiding, coaching van medewerkers, al dan niet ondersteund door een externe partner.

Als vierde zien we het opzetten van **slimme aankoopmodellen**. Aangezien schaalbaarheid van de digitale oplossing een sleutelvoorwaarde vormt, zullen gemeenten bij het zoeken naar partners de nodige aandacht dienen te besteden aan gunstige voorwaarden voor een bredere uitrol over de lokale besturen en de eigendomsrechten van de ontwikkelde oplossingen.

Als vijfde component zien we het bouwen aan het **regelgevend kader** waarbinnen de verschillende actoren opereren. Het regelgevend kader tekent het speelveld uit voor voorgaande componenten. Dat kan gaan over

het vastleggen van de minimale (technische) vereisten en standaarden die oplegd worden aan actoren om gebruik te maken van bepaalde databronnen, of om er naar terug te schrijven, maar ook over beleidsmatige afstemming tussen de verschillende actoren. De Vlaamse burger is vooral ook gebaat met een gelijke tred over de lokale besturen heen van instap in de digitale mogelijkheden.

Om bovenstaande uitdagingen te realiseren, willen we lokale besturen uitdrukkelijk vragen **samenwerking met andere besturen** op te zetten. De grotere schaal biedt mogelijkheid tot taakspecialisatie en levert een meer diverse context waarbinnen de oplossingen ontwikkeld worden. Door van bij de start van het cocreatieproces lokale besturen van verschillende grootteordes te betrekken, kunnen oplossingen uitgewerkt worden die voor een breed pallet aan lokale besturen bruikbaar zijn, wat hergebruik in latere fase zal faciliteren. Het spreekt voor zich dat hiervoor de nodige governance opgezet dient te worden.

Bij de **projectdefinitie** dient naast een behoeftestudie ook een concreet plan opgemaakt te worden voor een iteratieve ontwikkeling in korte sprints met tussentijdse releases. Zo kan gaandeweg de effectieve realisatie getoetst worden aan de verwachte maatschappelijke meerwaarde. We vragen dat er bij de projectdefinitie daarom ook sce-

narioplanning plaatsvindt waarbij afhankelijkheden van andere technologische ontwikkelingen en relevante maatschappelijke trends in beeld worden gebracht.

4. Samen slim hergebruiken en valoriseren

Bij het uitbouwen van de gemeente van de toekomst kunnen we terugvallen op heel wat **bestaande digitale bouwstenen** die doorheen de jaren door de Vlaamse overheid zorgvuldig zijn opgebouwd op het niveau van de verschillende beleidsdomeinen binnen een lokaal bestuur (burgerzaken, welzijn, omgeving, cultuur). Die gespecialiseerde oplossingen hebben hun deugdelijkheid in meerdere besturen bewezen en kunnen verder uitgerold worden. Ze stellen lokale besturen in staat om snelheid te nemen in hun digitale ontwikkeling. Bovendien zorgen ze voor stroomlijning en standaardisering van de architectuur binnen lokale besturen.

Daarnaast zijn er **standaarden** uitgewerkt in samenwerking met andere overheden en privébedrijven. Een voorbeeld daarvan zijn de OSLO-standaarden waarmee Digitaal Vlaanderen samen met haar partners inzet op semantische interoperabiliteit: door betekenis van informatie te standaardiseren kunnen we het 'vraag niet wat je al weet'-principe realiseren. De semantische standaarden vormen een belangrijke hefboom voor de dialoog tussen de verschillende overheidsniveaus en ook de stroomlijning van de communicatie tussen de overheid en andere maatschappelijke actoren (burgers, bedrijven, verenigingen...). Het is aan Vlaanderen om nog meer duidelijkheid te

scheppen rond het gebruik van standaarden en aan lokale besturen om zich dan maximaal in dat verhaal in te schrijven.

Wat betreft de **enterprise architectuur** voor een lokaal bestuur zijn er modellen waar verschillende partners toe bijdragen en die een leidraad vormen voor besturen die een inhaalbeweging wensen te maken. Zo is er de Vlaamse Open City Architectuur (VLOCA). Dat is de overkoepelende Vlaamse structuur om de veelheid aan lokale initiatieven te stroomlijnen. Nu ontwikkelen we heel gefragmenteerde oplossingen om data te capteren, te verwerken en om te zetten tot nuttige informatie voor beleidsmakers. Die fragmentatie leidt tot verwarring en inefficiëntie. VLOCA biedt een bouwplan voor een slimme gemeente, stad of regio aan zodat lokale besturen niet telkens vanaf nul moeten beginnen. Via VLOCA kunnen lokale besturen gemakkelijk gebruik maken van reeds bestaande kennis en initiatieven. Het is aan Vlaanderen om lokale besturen hierin maximaal te ontzorgen en ondersteunen om ook hierin een echte doorstart te maken. In die optiek is het belangrijk de samenwerking tussen Vlaamse overheid en de lokale besturen te versterken om samen heldere en gemeenschappelijke doelstellingen na te streven (iedereen mee). Inzetten op wederzijds leren, ontwikkelen en

innoveren (iedereen vooruit) vormen hierbij sleutelwoorden.

De Vlaamse regering wenst dat de initiatieven in het kader van de relancemiddelen **maximaal hergebruik** maken van die bestaande oplossingen. Bijkomend willen we ook inzetten op fundamentele toegevoegde waarde voor de burger. Dat zijn twee belangrijke criteria. We hebben met 'Gemeente zonder gemeentehuis' de ambitie een schaa sprong te maken door digitalisatie. Maar die sprong moet ook elke Vlaamse burger bereiken en dat kunnen we maar doen als we de oplossing kunnen uitrollen in elke gemeente. Dat kan enkel als die connecteert met het bestaande.

Bovenstaande kan enkel gerealiseerd worden in een **interbestuurlijk partnerschap**. Dat betekent dat de verschillende overheidsniveaus werken vanuit gelijkwaardigheid, maar elk met hun specifieke rol en taak. De Vlaamse overheid neemt hierbij de leiding om, in samenspraak met de lokale besturen en het werkveld, de algemene architectuur te bepalen, gedeelde diensten en functionaliteiten aan te bieden, en een gemeenschappelijke aankoop te organiseren. Regionale samenwerkingsverbanden tussen gemeenten fungeren als een kenniskring, waarbinnen samenwerking gestimuleerd wordt door het delen van digitaal gelet-

terd personeel, waar gemeenten samen projecten lanceren en ontwikkelen en waar er schaalvoordelen gehaald kunnen worden bij gezamenlijke aankopen. Het lokaal niveau wordt zo ontzorgd met betrekking tot architectuur, digitale infrastructuur en de meest gebruikte generieke oplossingen. De gemeenten nemen maximaal af van wat Vlaanderen centraal voorziet, waarbij er onderscheid wordt gemaakt tussen verplichte, aanbevolen en optionele diensten en producten. Zij zorgen daarmee voor burgergerichtheid en contextualisering in de lokale frontoffice.

5. De uitdaging: innovatie @ lokale besturen

De Vlaamse regering vraagt lokale besturen verder in te zetten op burgergerichte dienstverlening en concreet hiervoor innovatieve digitale oplossingen te bedenken, vorm te geven en mede ondersteund door de relancemiddelen te realiseren. Onder de vlag 'Gemeente zonder gemeentehuis' willen we de **digitale innovatie bottom-up vanuit de gemeenten stimuleren en steunen**. Het is belangrijk dat lokale besturen de schaa sprong maken die de competitiviteit van onze regio en het welzijn van de burger verhoogt. Een belangrijke nuance in deze stap voorwaarts is dat innovatie niet enkel nieuwe ideeën omvat, maar ook het verder uitrollen en toepassen van bestaande technologieën en praktijken.

Om niet enkel de goed geoliede motoren, maar ook minder digitaal mature gemeentes te activeren, kunnen we een (tijdelijke) partnerwerking opzetten: partners die deze besturen stimuleren en helpen hun potentieel aan te boren. Die vormen van samenwerking kunnen ook regionaal georkestreerd worden. We gaan met 'gemeente zonder gemeentehuis' voor een gediversifieerde aanpak, maar wel zonder de snelheid af te vlakken.

We verwachten van de besturen dat hun voorstellen voldoen aan een aantal **voorwaarden**. Voor eerst dragen ze bij aan de visie

van 'Gemeente zonder gemeentehuis'. Ze hergebruiken en valoriseren bestaande oplossingen waar mogelijk en relevant. De voorstellen zijn schaalbaar en de ontwikkeling ervan bewaakt de schaalbaarheid. Ook de interbestuurlijke samenwerking vinden we een noodzakelijke voorwaarde om te realiseren wat we voor ogen houden. Tot slot, moet digitalisering altijd ten dienste staan van de dienstverlening en bereikbaarheid naar de burger toe.

We willen snelheid maken en de digitale transitie moet snel merkbaar zijn op het terrein. We streven daarom de ontwikkeling te laten uitvoeren door **multidisciplinaire teams**: zo kan digitale innovatie een verhaal worden van de volledige organisatie, wat in onze visie een noodzakelijke voorwaarde is. De complexiteit van de uitdagingen vraagt in veel gevallen een **netwerkregime**: dat houdt in dat de groep waarmee gewerkt wordt flexibel kan worden bijgestuurd in functie van welke disciplines op dat moment nodig zijn.

Bij verdere digitalisering is er een goed samenspel nodig tussen de overheid en de markt, de academische wereld en de eindgebruikers. In die optiek omhelzen we de **ecosysteemgedachte** waarbij grote meerwaarde ligt bij het afsluiten van partnerschappen. De Vlaamse overheid wil hier

mee haar schouders onder zetten om het landschap verder te structureren en zo de uitrol van innovatieve projecten te versnellen. In die optiek zal de Vlaamse overheid ook in dialoog gaan met de federale overheid in functie van maximale impact. Van de lokale overheid vragen we om binnen hun projecten hun rol op te nemen en partnerschappen die ze aangaan in deze zin voor te bereiden. We erkennen dat er globaal een intensere dynamiek nodig is tussen de markt en de noden van de overheden, zodat vraag en aanbod elkaar sneller en beter kunnen vinden. Zo vinden we het belangrijk dat lokale besturen hun behoeftes en ideeën eerst scherp aflijnen, deze aan leveranciers kunnen duiden om dan samen tot oplossingen te komen. In het ideale scenario treedt de cocreatie met leveranciers zelfs al op bij de ideeën fase en worden uitdagingen ook buiten de procedure van aanbesteding opengesteld naar potentiële partners.

Verder willen we samen met de lokale overheid ook streven naar een verschuiving in het **type en invulling van projecten**. Momenteel wordt er te veel ingezet op grote en éénmalige projecten, terwijl er vaak betere resultaten te boeken zijn via kleinere, iteratieve trajecten, die onderdeel zijn van een leidende transformatie strategie. Voor het bouwen van

software op maat, willen we de lokale besturen ondersteunen in het werken volgens de principes van agile software development, namelijk iteratief, regelmatig releasen en met een sterke focus op de gebruiker. In dat opzicht is het voor de gemeente van de toekomst ook aangewezen te **experimenteren**. De gemeente kan testen op kleine schaal wat werkt en indien succesvol in meerdere gemeenten opzetten.

Dit initiatief “Gemeente zonder gemeentehuis” en deze visie zijn er niet zomaar. Ze zijn gestoeld op de veranderende relatie tussen burger en overheid en hoe een overheid hier maximaal op kan inspelen. De maatschappij wordt steeds digitaler en dan kan de overheid niet achterblijven. Sinds de uitbraak van het COVID-19 virus merken we ook een steeds grotere vraag en evidentie voor een digitale aanpak. We zitten in een **stroomversnelling** waarbij we als overheid moeten schakelen om de trend te volgen. Meer nog, de overheid moet in digitale transformatie een voorbeeldrol en katalyserende rol opnemen, evenwel steeds met een inclusief perspectief. Dat is in het

bijzonder relevant voor lokale besturen gegeven hun nabijheid ten opzichte van de burger. Daarom wil de Vlaamse overheid lokale besturen ondersteunen in een doordachte evolutie naar meer burgergerichtheid en naar meer digitaal.