



INTERVIEW BURGEMEESTER LOUIS TOBBACK

‘Het moeilijkste om te vragen’

Het is koud in Leuven en burgemeester Louis Tobback staat voor zijn raam wat te mopperen over de sneeuw. De spoeddienst van het ziekenhuis wordt overrompeld door uitgegleden Leuvenaars. De bouwerven liggen stil. ‘Efficiënt is dat niet.’

Diezelfde drang naar efficiëntie bracht de burgemeester ertoe zijn ambtenaren weg te halen uit het stadhuis, naar Nederlands voorbeeld.

Een streep door 40 loketten

Het Leuvense stadhuis is een pareltje, een van de bekendste gotische gebouwen ter wereld maar ook een doolhof van kamertjes en zaaltjes. De architecten in de 15^{de} eeuw hadden weinig oog voor de moderne kantoorvereisten van gemeenteambtenaren zes eeuwen later. Een radicaal plan drong zich op.

>> *Burgemeester Louis Tobback: ‘Het idee hebben we gehaald uit Nederland. In Den Bosch, waarmee we verzusterd zijn, heeft men de ambtenaren ondergebracht in een ‘Stadskantoor’. We hebben gelijkaardige stadskantoren bezocht in zo’n twintig steden en gemeenten en dan finaal de knoop doorgemaakt.’ Een herkenbaar beeld zoals het Leuvense stadhuis achterlaten, staat bol van de symboliek. ‘Dat is ook zo. Maar zoals alle symbolen bleek ons stadhuis bijzonder duur, in geld en in efficiëntie.’*

De beslissing was niet zonder gevaar, want elke verandering roept weerstand op. Het voorbeeld van de Leuvense belastingambtenaren was een stevige waarschuwing. ‘Ze huisden in krotten en toen de federale overheid hen overbracht naar moderne kantoren bleek een deel nog altijd ontevreden. Er kwam een kleine opstand, want hun nieuwe werkplek ligt nu iets verder van de bushalte, er zijn minder restaurants in de buurt, enfin, *ge kent dat...*’

De verhuis van de gemeentelijke ambtenaren werd gekaderd in een volledige doorlichting door MÖBIUS. Het project was immers een enorme hefboom voor verandering binnen de stadsdienst, verandering in de manier van werken, een veranderde aanpak van de dienstverlening, een verandering in de mentaliteit van de medewerkers. Een project van een immense omvang, aldus burgemeester Tobback: ‘Een stad zoals Leuven biedt een volledige waaier aan activiteiten. *Als ik het jargon van de privéwereld zou gebruiken, bieden we zo’n 1.300 ‘producten’ aan. Dat zou je in de privéwereld kunnen vergelijken met de productenportefeuille van zo’n dertig bedrijven.*’

De voormalig minister en partijvoorzitter van de Vlaamse

socialisten voegt daar echter meteen met klem aan toe: ‘Maar wij zijn geen bedrijf, wij zijn een openbaar bestuur. Mocht ik u als ondernemer een krat frisdrank verkopen, dan is het mijn inherente doelstelling om u ook een tweede krat frisdrank te verkopen. Maar als u een bouwvergunning aanvraagt, wil ik er u geen tweede aansmeren. Integendeel, de kans is zeer groot dat ik uw eerste aanvraag zelfs weiger.’ De burgemeester liet er dan ook van meetaf aan geen twijfel over bestaan: de technieken bij de doorlichting mogen dan wel uit de privéwereld stammen, de conclusies dienden rekening te houden met de specifieke cultuur van een overheidsdienst (zie kaderstuk op volgende pagina).

De doorlichting startte met het opstellen van een diensten-catalogoog. Die leverde al snel het besef op dat de stad Leuven haar klantencontacten organiseerde vanuit haar eigen interne logica. Dit vertaalde zich in specialisatie met veel en vaak kleine diensten, loketten verspreid over de stad en een burger die als het ware moest ‘shoppen’ tussen verschillende diensten. *Het meest zichtbare gedeelte van de reorganisatie werd dan ook de centralisatie van alle ontvangst- en loketfuncties in één Stadskantoor*, in een nieuw opgetrokken, glazen kantoorgebouw, een 400 meter verwijderd van het vertrouwde stadhuis. De afstand voor de verhuistrucks was te verwaarlozen, de impact op de werkorganisatie van de gemeenteambtenaren was dat allerminst.

Het gotische stadhuis moest de bezoeker imponeren, het Stadskantoor wil vooral gastvrij zijn. De bezoeker wordt dan ook opgevangen door onthaaldames met de breedste glimlach die in Leuven te vinden is. Zij vragen meteen of de bezoeker de nodige documenten bij heeft (trouwboekje, identiteitskaart, medisch attest...), verwijzen naar een van de achterliggende open balies en geven meteen een wachtnummer mee. Wie dat wil, kan ook zelf aan een elektronische zuil zijn wachtnummer

>> afhalen. *Snelheid is een eerste doelstelling. De wachttijden moeten zeer kort blijven.* De open balies zijn moderne designtafels, samengebracht op één open plateau voor wie met neutrale vragen komt, iets meer verscholen achteraan voor de eerder persoonlijke vraagstukken. Ook werden verschillende gradaties ingevoerd: onthaalbalie, snelbalies en gespecialiseerde loketten. Elk daarvan vergt specifieke competenties. Bij de onthaalbalie en snelbalie verwacht men polyvalentie, probleemoplossend vermogen en stressbestendigheid. De kennis van deze baliemedewerkers is breed maar niet diep. De gespecialiseerde loketten kunnen verder op de materie ingaan. Bovendien werd het werkerterrein van elke medewerker ruimer want de gemeentelijke diensten hebben niet langer elk een eigen loket, maar werden samengebracht in clusters. Dat alles vergde een opleidingstraject voor elke medewerker.

>> *Minder zichtbaar zijn de processen die erachter schuilgaan. Die werden nauwkeurig beschreven in een procesanalyse.* Elke aanvraag, hoe eenvoudig ook, kan immers een heel proces op gang brengen. Neem nu een simpele inschrijving voor een sportkamp. Het concept dat de stad Leuven hierbij voor ogen houdt is dat van een maximale multikanaal-dienstverlening. Een inschrijving voor een sportkamp kan dan ook aan het loket, via telefoon, fax, internet, per brief of e-mail. Elk van die kanalen leidt tot

vijf processtappen: de registratie van de aanvraag, de behandeling ervan (beschikbaarheid, prijs...), de eigenlijke inschrijving, de betaling en de terugkoppeling naar de aanvrager. Daarna volgen de repercussies op bijvoorbeeld de beschikbaarheid van de sportvelden of de boekhoudkundige afhandeling. Vermenigvuldigd heel deze ketting met meer dan duizend 'producten' en men krijgt een idee van de complexiteit die de reorganisatie met zich meebracht.

Vandaag, een jaar na de invoering, is het tijd om een balans op te maken? Burgemeester Tobbyack (*met een brede glimlach*): 'Ik heb de neiging om te zeggen dat men niet veel kon verbeteren. Als men toch dingen zou ontdekken, dan ben ik slecht bezig. Ons personeelsbudget bedraagt nog niet de helft van onze uitgaven. Met te veel personeel zijn we dus zeker niet. Maar het voordeel is natuurlijk dat een externe partij de werking solide en onweerlegbaar heeft gedocumenteerd. *Want ondanks de zeer intense voorbereiding waren we zeer beducht voor de ontevredenheid bij een deel van onze medewerkers.* Om niet te zeggen dat we ons eraan verwachtten, want zoals de Nobelprijswinnaar literatuur André Gide schreef: het moeilijkste dat men aan een mens kan vragen, is veranderen van opvattingen en van woonst.'

En de opstand der stedelijke ambtenaren, die bleef uit.

Interview: *Frank Goetmaeckers*, fotografie: *Anne Deknock*.



Jürgen Foré,
jurgen.fore@mobiuss.eu

DE PRINCIPES EN HUN CONSEQUENTIES

Jürgen Foré is partner bij MÖBIUS en onder meer gespecialiseerd in het adviseren van overheden in procesoptimalisatie en het begeleiden van implementatietrajecten. Hij ondersteunde mee de verhuisbeweging van de stad Leuven naar het Stadskantoor.

'Elke burger heeft zijn eigen verwachtingen over wat hij of zij van de overheid verwacht. De verwachtingen van de Leuvense inwoners hangen bovendien niet enkel af van wat de burger precies wil maar ook van het moment. Om een geboorteaangifte te doen, hebben trotse papa's een zee van tijd. Maar wanneer diezelfde papa's een reispass willen voor hun werk, kan het niet snel genoeg gaan. En liefst snel via het internet. Dus hanteren we als principe dat hij zelf moet kunnen beslissen op welke manier, via welk kanaal hij wil gebruikmaken van de dienstverlening van de stad. Een multikanaal-dienstverlening speelt daarop in.

Bovendien – en dit is het tweede principe – moet de wijze waarop de dienstverlening verloopt uniform zijn. Zeg maar even snel, even kwalitatief, even bereikbaar en even correct, ongeacht het kanaal. Waarbij we ons bewust moeten zijn van de beperkte ervaring die een burger heeft met de stedelijke organisatie. Zeg nu zelf, wanneer was de laatste keer dat je een bezoek bracht aan je gemeente- of stadhuis?

Voor elke organisatie is dat een hele uitdaging. Zeker als je bedenkt dat achter die loketten ook nog een hele backoffice schuilgaat. Kiezen voor deze principes heeft dus verregaande consequenties voor de organisatiestructuur en voor de ICT-infrastructuur. En die consequenties dient men van bij het begin ernstig te nemen.'