

# De meerwaarde van een productencatalogus voor een overheidsorganisatie

---

Geert Brandt, Partner Covista  
[geert.brandt@covista.be](mailto:geert.brandt@covista.be)

## 1. Situering

De relatie tussen het woord ‘product’ en een overheidsorganisatie voelt mogelijks vreemd aan. Een ‘product’ zal wellicht eerder een associatie oproepen met een aanbod in een winkel of met koopwaar die de toonbank passeert.

Nochtans is binnen een overheidsorganisatie de term ‘product’ een waardevol concept. Het staat voor de diensten en goederen aangeboden aan een klant met als doel een bepaalde behoefte in te vullen. Er is dus een link tussen de ‘producten’ en de klanten (zowel interne als externe) en hun behoeften.

Voorbeelden van producten zijn:

- 📍 financiële ondersteuning (in allerlei domeinen zoals bijvoorbeeld sport, cultuur, wonen, erfgoed, energiebesparing, ...)
- 📍 advies (in allerlei domeinen)
- 📍 speelterrein, sportinfrastructuur, ...
- 📍 vergunning, attest, bewijs
- 📍 publieksevenement
- 📍 aanleg of onderhouden openbaar domein
- 📍 masterplan
- 📍 beleidsadvies
- 📍 toezicht en handhaving in de openbare ruimte
- 📍 ...

Een ‘productencatalogus’ is de inventaris van alle aangeboden producten van een specifieke organisatie en biedt een overzicht dat los staat van:

- 📍 geografische plaats of locatie: naam van een cultureel centrum, naam van een park, ...
- 📍 proces: organiseren evenement via uitbesteding, ...
- 📍 afdeling of dienst: juridische dienst, ...
- 📍 functie of rol: deskundige vorming, ...
- 📍 doelstelling: veilig openbaar domein, toegankelijk sportaanbod, ...

- 📌 wet- en regelgeving: wet op de overheidsopdrachten, wet op de privacy, inzagerecht, ...
- 📌 middel: databank, werktafel, IT systeem, ...

Het beschikbaar hebben van een productencatalogus vormt een basis om de interne werking van een overheidsinstantie te verbeteren. We vatten de voordelen en mogelijke toepassingen van een productencatalogus voor u samen.

## 2. Voordelen en toepassingen van een productencatalogus

### 1. Herzien van de kernopdrachten en ondersteunen bij de beleidsvoorbereiding

Een productencatalogus van een overheidsorganisatie is de uitgelezen basis om de kerntaken van deze organisatie te bepalen. Producten die niet behoren tot de kerntaken of niet bijdragen tot de missie of tot de strategische doelstellingen moeten herzien worden.

Het is aan het beleid om te bepalen wat dat de kerntaken van een overheidsorganisatie zijn. Zij zijn het die bepalen welke producten al dan niet aangeboden worden en of bepaalde producten minder of juist meer moeten afgenomen worden. De administratie kan het beleid daarbij helpen door per beleidsdomein een overzicht van de huidige producten voor te leggen samen met de evolutie van de volumes.

Een productencatalogus is dus de uitgelezen basis om de kerntaken van een overheidsinstantie te bepalen of te evalueren.

Voorbeeld: is het een kerntaak van de dienst 'erfgoed' om zelf gidsbeurten erfgoed en evenementen erfgoed te organiseren of vindt ze het haar taak om hierin alleen als regisseur op te treden. Een ander mogelijke kerntaak kan zijn financiële ondersteuning te verlenen in het kader van erfgoed.

### 2. Identificeren van 'end-to-end' processen

'End-to-end' processen zijn processen die vertrekken van de vraag van de klant en eindigen met een afdoend antwoord naar deze klant.

Men kan op basis van een productencatalogus de titels van de processen identificeren.






Immers, een product wordt gerealiseerd door 1 of meerdere processen. Door de processen te definiëren op basis van de producten, wordt een concrete invulling gegeven aan de 'end-to-end' (van uiteinde naar uiteinde) gedachte. Deze gedachte is gericht op het vervullen van behoefte van de externe klanten los van bestaande functionele organisatiestructuren (afdelingen of diensten). Processen stoppen immers niet aan de grenzen van een afdeling of dienst. End-to-end processen overstijgen dus de grenzen van afdelingen of diensten. Het is precies tussen de verschillende diensten dat de knelpunten zich vaak bevinden.

Ook de uitvoerders van ‘end-to-end’ processen kunnen gemakkelijk de link leggen tussen de taken die ze uitvoeren en hun bijdrage voor de klant via het product dat ze helpen realiseren. Dit bevordert de externe oriëntatie (naar de klant dus) en is krachtiger dan de interne oriëntatie (gericht op de interne werking).

### 3. Bepalen van de impact van doelstellingen of beleidsvoorstellen

De producten (en de onderliggende processen) vormen samen met de projecten (eenmalige initiatieven) de vertaling of operationalisering van de doelstellingen.

Een doelstelling vereist de inzet van 1 of meerdere producten en/of projecten. Wil het beleid meer parken in de stad of gemeente, dan zal hiervoor de inzet van de volgende producten nodig zijn:





-  onderhouden van het groen in het park
-  onderhoud van de gebouwen en de infrastructuur in het park
-  verwijderen van zwerfvuil in het park
-  toezicht in het park
-  ...

Tevens zal er wellicht extra inzet van middelen (voertuigen, onderhoudsmachines, ...) en personeel nodig zijn om de producten te realiseren. En dit wordt dan weer ter beschikking gesteld door de interne ondersteunende producten.

De producten van een productencatalogus (en de onderlinge processen) vormen de scharnier tussen de doelstellingen en de middelen die nodig zijn om de doelstellingen te halen.

Door de koppeling doelstellingen – producten – processen te combineren met de koppeling processen – middelen, leggen we een verband tussen de doelstellingen en de middelen die nodig zijn om deze doelstellingen te realiseren.

Voorbeelden van de koppeling tussen doelstellingen en middelen zijn::

-  Wat is de kost van een verdubbeling of halvering van het aantal publieksevenementen?
-  Wat is de reguliere kost voor exploitatie, onderhoud en toezicht van een te koop aangeboden bestaand gebouw?
-  Wat is de verwerkingskost van een verdubbeling of halvering van het aantal uit te betalen premies?
-  Wat is de kost van een verhoging van het aantal personeelsaanwervingen?

### 4. Bewaken van het gebruik en de efficiëntie van het aanbod

Voordeel van een productencatalogus is dat men op een gestructureerde manier het overzicht kan weergeven van nuttige indicatoren, zoals bijvoorbeeld de afgenomen volumes (de output) en de gemaakte kosten (de middelen). De verhouding tussen de beide parameters is een maatstaf voor de efficiëntie.

Men kan op het niveau van een product de volgende indicatoren definiëren:

- ④ volumes: aantal keer dat het product in de voorbije periode afgenomen werd door de klant
- ④ doorlooptijd: de tijd nodig tussen de vraag en het antwoord (of het geleverde product); dit is de totale doorlooptijd van het proces
- ④ kwaliteit: de mate waarin het product voldoet aan de behoeften van de klant. Dit kan gemeten worden via directe metingen zoals het aantal fouten, conformiteit van het eindproduct en via indirecte metingen zoals aantal klachten of tevredenheid van de klant.
- ④ kost: de kostprijs om het product aan de klant aan te bieden. Deze kostprijs wordt opgebouwd in de processen die nodig zijn om het product te realiseren. Deze processen bestaan uit activiteiten en om die uit te voeren, zijn middelen (personeel, gebouwen, installaties, ...) nodig die de kostprijs bepalen.

## 5. Analyseren van het aanbod van de organisatie in functie van de klantenbehoeften

Een cruciale vraag is of een overheid de behoeften van haar burgers voldoende invult. Zo kan men de vraag stellen of het huidige aanbod aan producten een antwoord bieden op verwachtingen zoals: fysieke en culturele ontwikkeling van de bewoner; financiële ondersteuning om te leven, te werken of voor voeding; de ondersteuning bij culturele integratie; carrièreontwikkeling; sociale integratie; minimale woonstandaarden, ...

Anderzijds kan men ook de vraag stellen of er aangeboden producten zijn waar de klant niet of onvoldoende gebruik van maakt en waarom dit zo is (het product vervult onvoldoende de behoefte, het product is onvoldoende gekend door de klant, ...).

Deze vragen zijn natuurlijk niet zomaar op te lossen, een productencatalogus is een eerste stap hierbij.

## 6. Analyseren van de elementen die bijdragen tot de klanten(on)tevredenheid

Men kan de klantenervaring van 1 product meten, maar ook de klantenervaringen van het volledige aanbod van een overheidsorganisatie. Men kan tevens bepalen welke de producten het meeste impact hebben op de algemene klantentevredenheid. De productencatalogus is dus de basis om te bepalen welke producten (en onderliggende processen) significant bijdragen tot de algemene klantentevredenheid of –ontevredenheid van de burger (of van de ondernemingen) over de werking van een overheid.






## 7. Evalueren van het aanbod voor specifieke doelgroepen

Een productencatalogus vormt de basis om het aanbod voor een specifieke doelgroep te analyseren. Zo kan men voor specifieke doelgroepen (bijvoorbeeld voor jongeren, personen met een handicap, senioren, gezinnen, allochtonen, alleenstaanden, kwetsbare burgers, ....) nagaan wat het aanbod is, of dit aanbod voldoende is, of van dit aanbod voldoende gebruik gemaakt wordt door de doelgroep, ....

## 8. Evalueren van de distributiekkanalen

De beschikbare producten worden telkens via een kanaal tot bij de klant gebracht, dat kan zijn via de website, via telefonisch contact, ...

De voornaamste distributiekkanalen zijn:

-  website
-  telefoon: medewerker, callcenter
-  persoonlijk: fysiek loket, fysiek mobiel loket, aan huis geleverd
-  niet-elektronisch: post
-  andere elektronische media: e-mail, kiosk, televisie-uitzending, ...





Men kan op basis van een productencatalogus een screening maken naar de geschiktheid van de gebruikte distributiekkanalen, zelfs verder gespecificeerd per doelgroep.

Het aanvragen van een attest moet via diverse distributiekkanalen mogelijk zijn en afgestemd op de doelgroep. Jongeren verkiezen andere distributiekkanalen dan senioren.

## 9. Analyseren van de externe communicatie

Voor elk product uit de productencatalogus kan men nagaan of de eerstelijns informatie aangeboden wordt aan de klanten via de juiste informatiekkanalen (magazine, website, ...). Dit is de analyse van het toegankelijk maken (de ontsluiting) van de producten naar de klanten.

Interessante vragen in dat verband zijn:

-  Via welke informatiekkanalen verloopt de externe communicatie voor elk van de producten?
-  Is het informatiekanaal afgestemd op de doelgroep (jeugd, senioren, ...)?
-  Verwijst de website naar de relevante producten van de productencatalogus? Verwijst de website naar relevante producten van andere aanbieders (andere overheden, andere organisaties)?
-  Welke klanten zijn op de hoogte van het aanbod van zowel product A (voorbeeld: sportkampen) als product B (voorbeeld: speelpleinwerking).

## 10. Bepalen van de te volgen procedure voor de klant

Voor elk product kan men aan de klant uitleggen wat hij/zij moet doen om het product te bekomen. Welke documenten moet de klant meebrengen bij het eerste contact met de stad of de gemeente. Het kenbaar maken van deze informatie is een uitdrukking van klantgerichtheid.

De procedure die de klant moet volgen verschilt van de procedure bekeken vanuit het standpunt van de aanbieder. De aangifte van een geboorte start voor de ouders met het verzamelen van de nodige documenten (medisch geboortecertificaat, identiteitskaart, trouwboekje, ...). Voor een stad of een gemeente start de procedure pas bij aankomst van de ouders in de loketten.

Een productencatalogus is de basis om deze procedures uit te werken en aan de klant kenbaar te maken (via bijvoorbeeld de website).

## 11. Ondersteunen bij het (her)inrichten van de interne organisatie

Bij deze invalshoek kan men nagaan welke bedrijfseenheid of welke afdeling het best instaat voor de productie en de aanbieder van het product. Factoren die eveneens bepalend zijn voor de uitbouw van de interne organisatiestructuur hebben te maken met externe factoren zoals klantennabijheid, combinatie met andere producten, ... en interne factoren zoals interne schaalvoordelen of het bevorderen van de interne samenwerking tussen medewerkers.

De productencatalogus helpt dus bij het (her)inrichten van de organisatie.

## 12. Bewaken van het voldoen aan de wet- en regelgeving

De volgende vragen zijn interessant in het kader van deze relatie:

- Ⓞ Welke zijn de producten die een overheid wettelijk moet aanbieden? (Welke producten mag een overheid dus niet zo maar afschaffen).
- Ⓞ Welke zijn de producten met een financiële impact (in het kader van beheersen van kasstromen)
- Ⓞ Bij welke producten is er een motiveringsplicht nodig in het geval dat de aanvraag (gedeeltelijk) geweigerd wordt?

Een productencatalogus is een hulpmiddel om snel op bovenstaande vragen te kunnen antwoorden.

## 13. Analyseren van applicaties en informatie

Producten komen tot stand via het doorlopen van diverse activiteiten. Deze activiteiten maken gebruik van data en functionaliteiten die zich in diverse applicaties of toepassingen bevinden. Interessant is te weten welke applicaties informatie over producten bevatten. Op die manier kan men de impact bepalen van het wijzigen of het buiten dienst stellen van een applicatie. Of ook omgekeerd: welke applicaties moeten mogelijk aangepast worden als er iets aan een product verandert.

Een andere interessante analyse is die waarbij men nagaat in welke applicaties en toepassingen meta-informatie over producten (zoals productbeschrijvingen, prijzen, te volgen procedures, openingsuren, ...) bijgehouden wordt.

Nog een interessante analyse: welke toepassingen dragen bij tot de creatie en/of aflevering van producten.

#### 14. Inventariseren van de documenten die in aanmerking komen voor archivering

Een proces genereert naast een product ook diverse registraties.

Voorbeelden van registraties zijn: rapporten, verslagen, adviezen, uitgevoerde controles, registers, ... Producten en de onderliggende processen vormen samen met de processen de basis om te weten welke documenten in aanmerking komen voor archivering.

#### 15. Bewaken van de samenhang van het eigen aanbod met het aanbod van andere overheden

Ook andere aanbieders zoals steden en gemeenten, de provincie en de hogere overheden beschikken over een productenaanbod. Het geheel van alle productencatalogi van deze aanbieders moet een antwoord bieden op de behoeften van de klanten (vaak burgers en bedrijven).

Burgers of bedrijven zijn niet altijd op de hoogte van elke instantie welk product aanbiedt. Ze willen een oplossing voor hun behoeften. Vandaar de noodzaak voor een interbestuurlijke productencatalogus die op 1 plaats raadpleegbaar is op internet. De burger wordt dan automatisch geleid naar de instantie die het product aanbiedt. Deze catalogus is op het niveau van Vlaanderen in ontwikkeling. Eens deze catalogus klaar is, kan men dezelfde analyses uitvoeren als in de punten hierboven beschreven.

### 3. Besluit

Het identificeren van producten is geen evidente opdracht, maar een productencatalogus is de basis voor vele analyses in diverse domeinen. Het is een instrument dat een ander kijkvenster biedt op de werking van een overheidsorganisatie. Producten zijn de schakel tussen doelstellingen, klanten, behoeften en processen waardoor interessante inzichten mogelijk zijn.