



Level

Naar een open, loketvrij en toegankelijk gemeentehuis van de toekomst

Oktober 2022 – Juli 2023

Dit document werd opgesteld door
Ine Plovie | Mondea
Saar Vande Kerckhove | The Argonauts
Filip Kempen | Mondea

Met dank aan

1



**Gefinancierd door
de Europese Unie**
NextGenerationEU



Inhoudstabel

1. Centrale vraag	3
1.1 De aanpak	3
2. Methodiek	4
2.1 Een onderzoek vanuit beleving en praktijk	4
2.2 Tijdslijn	4
3. De Gemeenten van de toekomst	9
4. Het 3D gemeentehuis van de toekomst	11
4.1 Dimensie 1: De mens (burger en medewerker)	12
4.2 Dimensie 2: Ruimte	12
4.3 Dimensie 3: Digitaal	13
4.4 Contactpunten	14
4.5 Een centrale visie als kern-, start- en eindpunt	14
5. Principes op weg naar de toekomst	14
5.1 Centraal punt	15
5.2 Hostmanship	24
5.3 Buiten de muren	31
5.4 Inspirerende en filterende werkplek	35
5.5 Duurzame partnerschappen	43
5.6 Technologisch ondersteunend	51
6. Samenvattende blauwdruk	57
6.1 Gedeelde ruimte voor dienstverlening, vergaderzalen en lokalen	57
6.2 De werkplek voor de medewerker	59

Het gemeentehuis van de toekomst

1. Centrale vraag

Wat als?

- **Alle digitaliseringsprojecten** binnen het programma 'Gemeente zonder gemeentehuis' **slagen?** ¹
- Burgers alle dienstverlening van de overheid probleemloos, snel en op een gebruiksvriendelijke manier **digitaal kunnen en willen** doen.
- Burgers en medewerkers kunnen bepalen wat we met de **vrijgekomen tijd en ruimte** kunnen doen.

Hoe zien het gemeentehuis en de dienstverlening er dan uit in 2040?

Binnen dit project gingen we op zoek naar het antwoord op deze vraag.

1.1 De aanpak

We werpen een **3D-blik** op het gemeentehuis en de dienstverlening van de toekomst. **Letterlijk** want we gaan op zoek naar het driedimensionale (fysieke) sluitstuk van de dienstverlening. Het gemeentehuis zelf als spil van de (lokale) overheid en het werk voor en achter de schermen.

Figuurlijk omdat we het gemeentehuis van de toekomst vanuit drie dimensies benaderen:

- **Ruimtelijk:** hoe situeert dit gemeentehuis zich in de stad of gemeenten en ten opzichte van andere publieke functies? (ruimtelijke dimensie)
- **Menselijk:** wat willen burgers en medewerkers en wat werkt voor hen? (menselijke dimensie)
- **Virtueel:** hoe integreren we de digitale wereld met de fysieke dimensie van het gemeentehuis en de dienstverlening? (digitale dimensie)

Dit project vertrekt vanuit een **bottom-up benadering**. Om een gedragen en afgetoetst antwoord op deze vraag te formuleren gingen we te werk volgens de principes van 'Design thinking' en 'service design'² waarbij alle stakeholders (medewerkers, inwoners, bezoekers, verenigingen,...) nauw betrokken worden. Vanuit hun vragen en behoeften bouwen we letterlijk en figuurlijk aan het 3D gemeentehuis van de toekomst.

¹ <https://gzg.vlaanderen.be/>

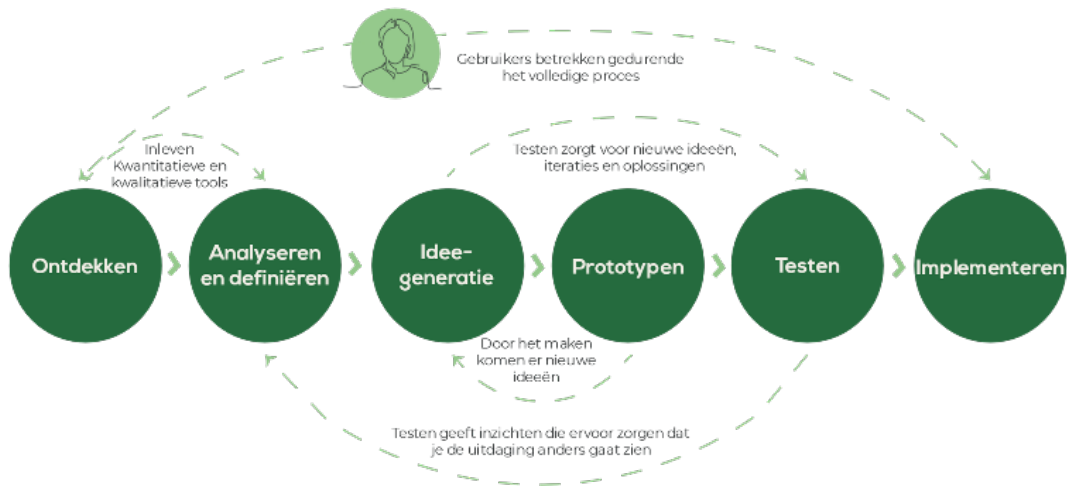
² Service design helpt om diensten vanuit het perspectief van de gebruiker te (her)ontwerpen. Niet door in te schatten wat deze gebruikers zouden willen, maar door werkelijk samen met hen relevante, effectieve en efficiënte diensten te co-creëren (Bron: <https://www.flandersdc.be/nl/gids/tools/service-design>)

2. Methodiek

2.1 Een onderzoek vanuit beleving en praktijk

Dit eindresultaat is niet opgebouwd op basis van een uitgebreide literatuurstudie of representatieve vragenlijst. Volgens de principes van service design werden vooral de gebruikers (burgers, medewerkers, verenigingen, beleidsmakers,...) doorheen het hele proces op verschillende manier betrokken.

Deze input was leidend om te komen tot de prototypes, principes en aanbevelingen. De principes die aan bod komen worden vervolgens verder onderbouwd met bronnen, onderzoek, en concrete voorbeelden waar we naar doorlinken.



2.2 Tijdslijn

Gedurende 10 maanden gingen we met verschillende activiteiten aan de slag. Hieronder geven we een beschrijving van de stappen die we doorlopen hebben en tips en randvoorwaarden voor wie de aanpak wil herhalen.



Stap 1: Opstarten van het project

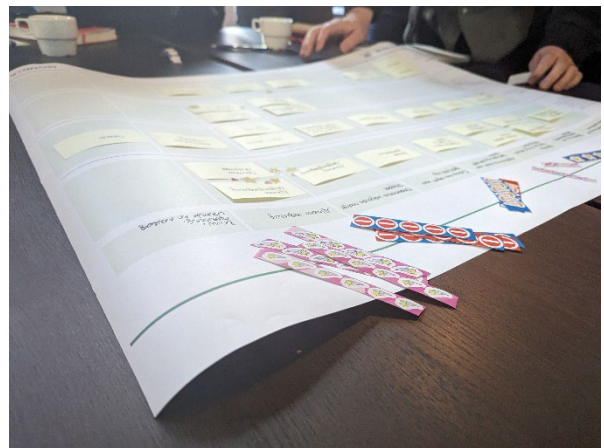
- **Wat:** Opstarten van de stuurgroep en de werkgroep, interne en externe communicatie.
- **Voor wie:** algemeen directeurs, bevoegde schepenen, beleidsmedewerkers, communicatiemedewerkers van elke gemeente.
- **Tips:**
 - Projectmanagement: Zorg voor een projectteam én een kernteam. Een projectteam om grote beslissingen mee af te toetsen, een kernteam voor de dagelijkse voortgang, interne communicatie in en tussen de verschillende gemeenten,...
 - Interne en externe communicatie: Bij een project waarbij de medewerkers én de burgers nauw betrokken worden is een projectpagina (intranet en gemeentelijke website) belangrijk. Hier kun je steeds naartoe verwijzen voor meer info en bij vragen. Daarnaast is het handig om een gezamenlijk werkplatform te hebben als je samenwerkt met meerdere gemeenten. In dit project werd MS Teams gebruikt.
 - Zorg voor een ludieke lancering van het project. In Deerlijk kregen de medewerkers op sinterklaas een chocolaatje met QR-code die verwees naar de projectpagina. Zo was de interesse meteen gewekt en wist iedereen waar het project 'Level' voor stond.



5

Stap 2: Inspiratiesessies medewerkers

- **Wat:** Medewerkers werden tijdreizigers. Wat waren succesvolle ervaringen met digitalisering in het verleden? Welke innovaties kunnen we verwachten tegen 2040, hoe verloopt een proces nu en hoe zou digitalisering dit nog beter kunnen maken? Welke taken wil je zeker nog doen in de toekomst, welke hoop je dat digitalisering overbodig zal maken?
- **Voor wie:** Een afvaardiging uit elke gemeente van medewerkers uit burgerzaken, ruimte, sociale dienstverlening en vrije tijd. Er werden 4 sessies georganiseerd, 1 per dienst.
- **Tips:**
 - Een mix van medewerkers uit verschillende gemeenten zorgt voor onmiddellijke kennisdeling, inspiratie of quick wins die onmiddellijk mee naar huis genomen kunnen worden.
 - Vertrek vanuit een herkenbaar proces uitgetekend in een customer journey. Exploreer op basis daarvan de voordelen die digitalisering kan brengen. .
 - Gebruik interactieve werkvormen om de interactie en dialoog aan te wakkeren: persona's, pains/gains in kaart brengen met stickers,...
 - Leg de focus op een open gesprek waarbij iedereen rond de tafel gehoord wordt. Bevrraag expliciet bezorgdheden, noden en verwachtingen en neem deze mee in het hele traject.



Stap 3: Participatietraject burgers

- **Wat:** een enquête, vindplaatsgerichte interviews (vakantieopvang, onthaal sociaal huis, voedselbedeling,...) en droomdagen in de bib. Zo kregen we een goed en divers beeld van de verwachtingen die bewoners hebben van hun gemeentehuis, hun dienstverleningsvoorkeuren en de drempels die ze nu ondervinden.
- **Voor wie:** alle bewoners van de verschillende gemeenten.
- **Tips:**
 - o Gebruik klare taal(experts): Laat een medewerker van de communicatiedienst, een maatschappelijk werker of een 'klare taal' expert de enquête nalezen.
 - o Ga op toer: Ga naar de mensen toe om vragen te stellen over minder triggerende thema's. Het gemeentehuis en de toekomst ervan is 'ver van het bed' voor vele bewoners. Ze komen dus niet zomaar meedenken.
 - o Gebruik verschillende participatiemethodieken: Gebruik een combinatie van stellingen, open vragen en doorvragen om zoveel mogelijk info en inzichten te krijgen. Gebruik ook echte dilemma's om te peilen hoe bewoners zouden staan tegenover bepaalde beleidskeuzes.



6

Foto: droomdag, bevraging speelpleinwerking, bevraging aan Tettercamionette voedselbedeling

Stap 4: Inspiratiebezoeken

- **Wat:** een bezoek aan goede praktijken uit binnen- en buitenland. We bezochten de gemeente Helmond, Hollands Kroon, de Lochal in Tilburg, House of Talents en Barco in Kortrijk.



Foto: Informatiepunt Lochal Tilburg – Hollands Kroonmobiel – Hollands Kroon werkplekken

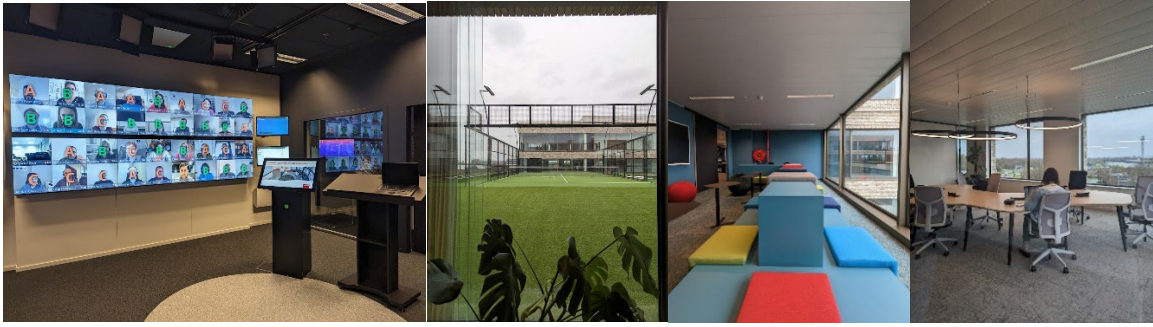


Foto: Virtual classroom Barco – House of Talents Padel, brainstormruimte, flexdesks

- **Voor wie:** het projectteam

- **Tips:**

- Bezoek gemeenten die de verandering al enkele jaren hebben doorgevoerd. De praktijk is vaak anders dan de theorie en vaak werd ondertussen bijgestuurd.
- Bezoek ook eens een andere context dan die je gewoon bent. Bij het bezoek aan een organisatie uit de private sector viel op dat projecten sneller gaan (geen overheidsopdrachten en marktvergelijking) en ook minder participatief gebeurden.

Stap 5: Prototype vormen met medewerkers

- **Wat:** op basis van de conclusies uit het participatietraject, de behoeften van de burgers en inspiratie uit de inspiratiebezoeken werden medewerkers uitgedaagd om oplossingen te bedenken (of het te vragen aan ChatGPT). Daarna werd geprototyped via een moodboard, Lego en AI-tool Dall-E.

- **Voor wie:** alle medewerkers die wilden werden uitgenodigd.

- **Tips:**

- De sessie hoeft niet lang te duren. Je komt snel tot concrete resultaten.
- Spreek mensen actief aan om deel te nemen. Mix verschillende medewerkers en diensten door elkaar in deze fase.
- Probeer tot concrete en zichtbare ideeën te komen die in de testfase meegenomen kunnen worden. Door het tastbaar uit te bouwen met bijvoorbeeld Lego en nadien toe te lichten, gaan deelnemers dieper in op details.

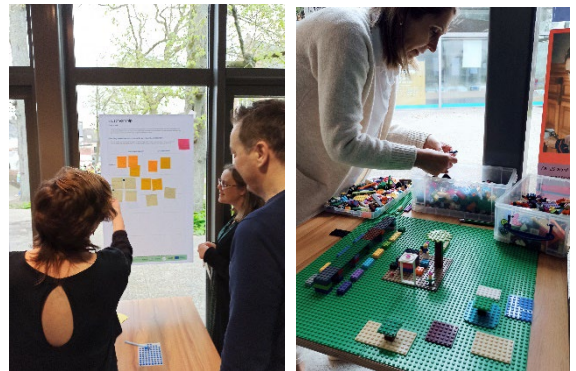


Foto: Prototyping workshop – brainstorm – lego prototyping

Stap 6: Testen en prototypen

- **Wat:** selecteren van enkele prototypes en testsopstellingen. En vervolgens uittesten. De testen zijn heel divers qua aard: proefopstellingen, testavonden, interviews,...
- **Voor wie:** sommige testen zijn gericht op burgers, op verenigingen, op alle medewerkers, op specifieke medewerkers.
- **Tips:**
 - o Neem de nodige tijd om te testen.
 - o Besteed extra aandacht aan interne communicatie. Aanpassingen hebben soms een grotere impact dan je denkt. Gebruik niet alleen digitale kanalen maar spreek mensen aan, informeer vooraf, denk na op wie dit een impact kan hebben (bijv. ook op het onderhoudspersoneel).
 - o Observeer wat er gebeurt en hoe alles gebruikt wordt. Optimaliseer looplijnen, werk niet teveel regeltjes en afspraken op voorhand uit maar reageer snel als hier toch om gevraagd wordt (maar durf ze wel in vraag te stellen na de evaluatieperiode).
 - o Wees flexibel in het testen. Een verenigingsmoment met onvoldoende inschrijvingen kan misschien vervangen worden door een vragenlijst of telefonisch interview. Is het moeilijk om een test te organiseren (bijv. burgers warm maken om te videobellen), probeer dan te inventariseren waarom iets moeilijk gaat.



Foto: test hostmanship – workshop gebruik brainstormruimte

Stap 7: Eindconclusies vormen, afoetsen en verwerken in een blauwdruk

- **Wat:** de belangrijkste conclusies bundelen in concrete en bruikbare aanbevelingen voor de toekomst.

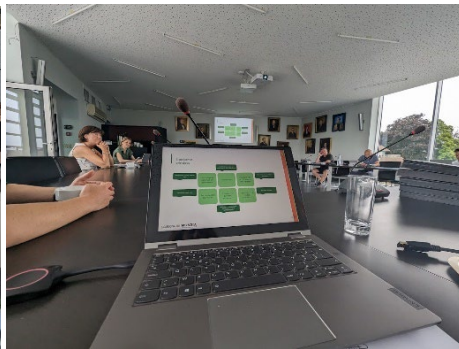
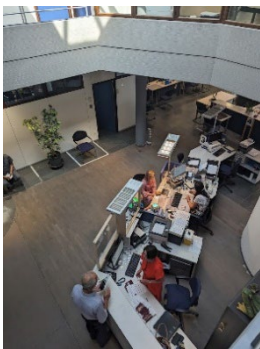


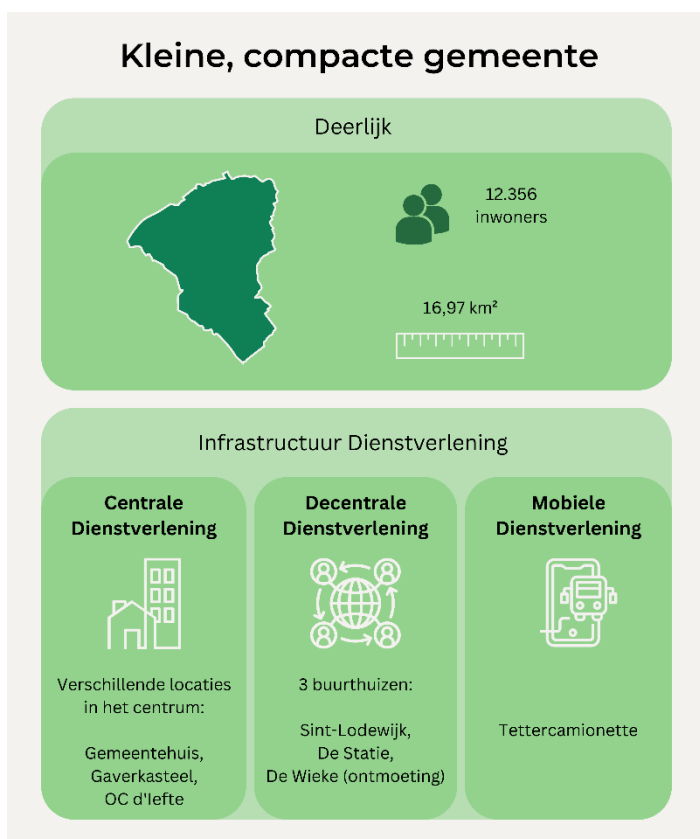
Foto: plaatsbezoek gemeenteloket Wevelgem – Voorstelling CBS Deerlijk – Interactieve website

- **Voor wie:** voor een zo ruim mogelijk doelpubliek van steden en gemeenten.

- **Tips:**
 - o Toets al bij het opmaken van het eindrapport de aanbevelingen af bij wie er mee aan de slag moet. Bijvoorbeeld een regio-overleg met algemeen directeurs, beleidsmakers, projectverantwoordelijken die rondom dezelfde thema's bezig zijn, ... Zo worden de aanbevelingen nog concreter en realistischer. Dit kan tijdens een presentatie of tijdens een plaatsbezoek aan een gemeente.
 - o Denk bij het opmaken van je eindrapport na over hoe je dit zal delen met een ruimer publiek. Bijvoorbeeld via een document, een PowerPointpresentatie en een website met een samenvatting.

3. De Gemeenten van de toekomst

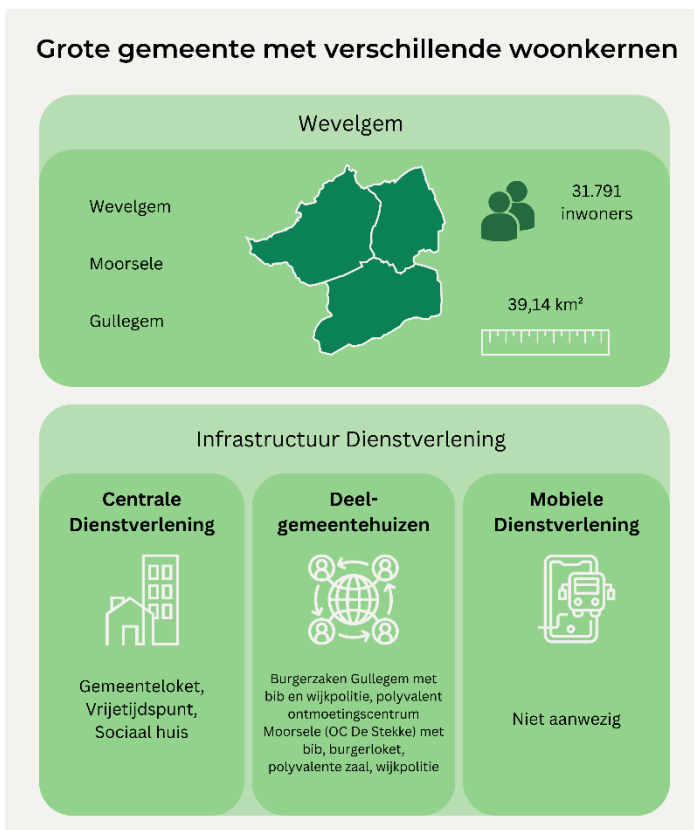
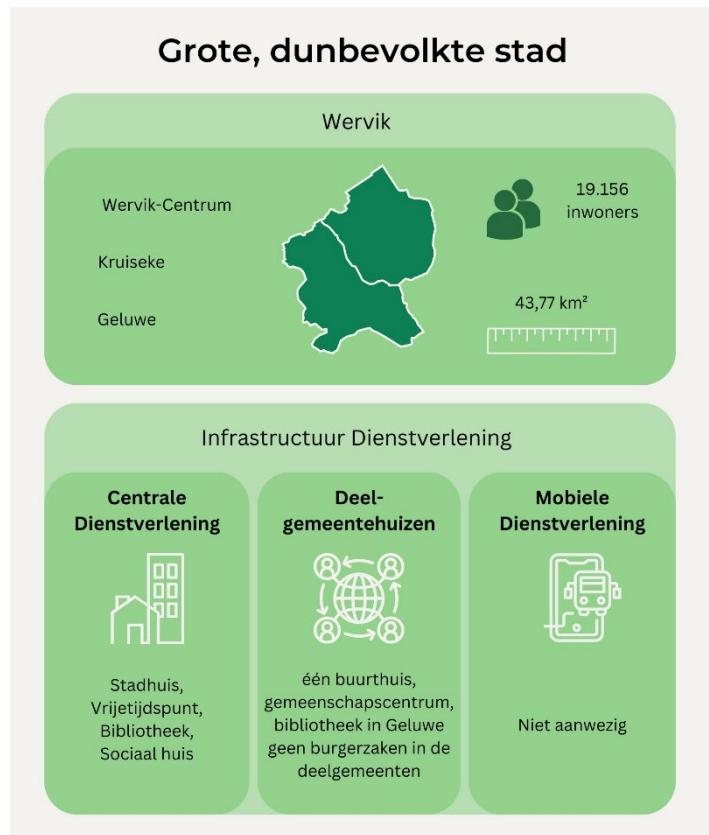
Vlaanderen telt momenteel 300 steden en gemeenten. In dit gebruikersgerichte onderzoek werkten we nauw samen met Deerlijk, Wervik en Wevelgem. Om de resultaten van dit onderzoek door te kunnen trekken, zoomen we hier even in op hun kenmerken. ³



- Uitdagingen voor de toekomst: compacte organisatie
- Vraag me zeker meer over: Tettercamionette (mobiele ontmoeting en toeleiding)
- Type gemeente: gemeenten met een concentratie aan economische activiteit (Belfius-indeling) - regionaal stedelijke rand (VRIND)

³ Bron: Provincies in cijfers (2022)

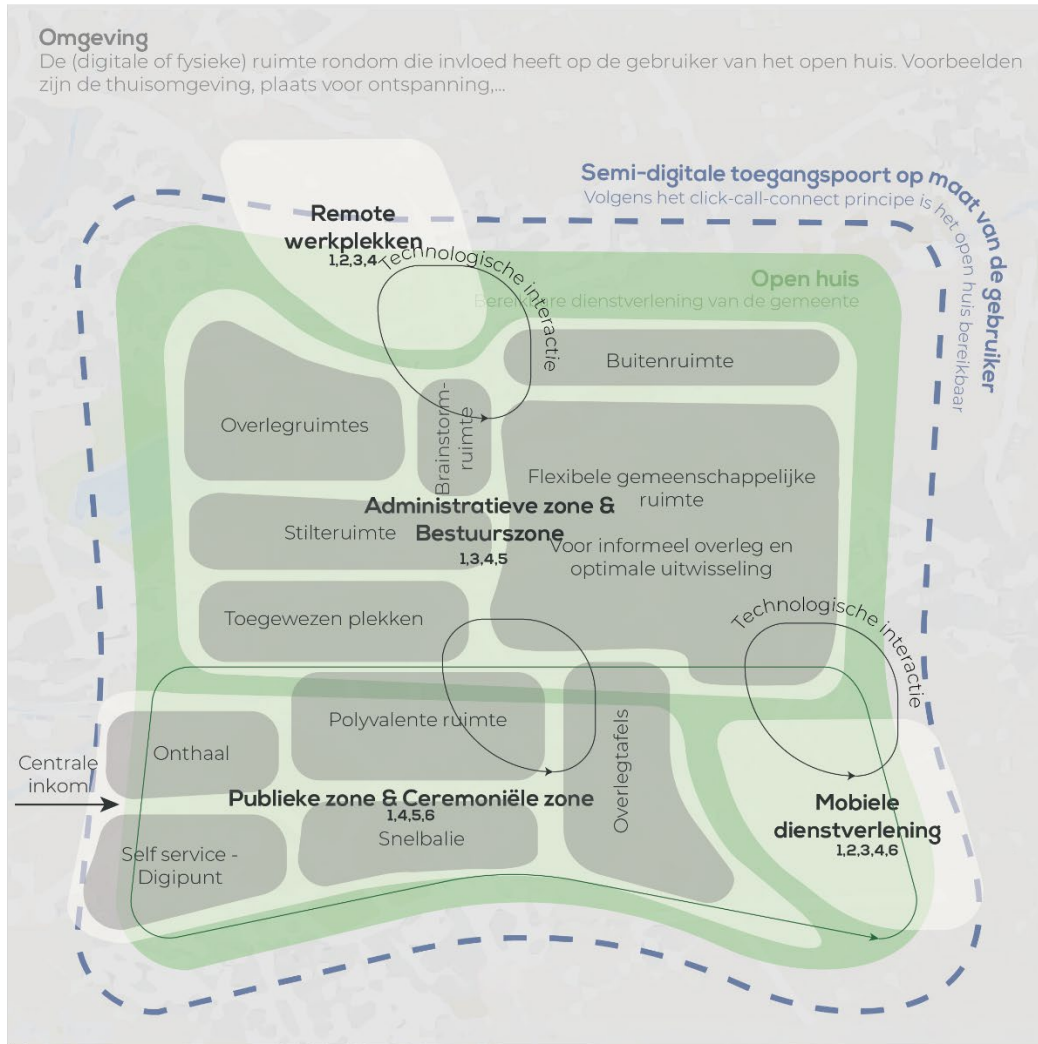
- Extra uitdaging: taalproblematiek
- Vraag me zeker meer over: OpenPlus (onbemande bib)
- Type gemeente: woongemeente (Belfius-indeling) - Platteland (VRIND)



- Extra uitdaging: nabijheid centrumstad
- Vraag me zeker meer over: dienstverlening en ontmoeting bij een dorpskernvernieuwing Gullegem, vuilniszakkenautomaat
- Type gemeente: gemeenten met een concentratie aan economische activiteit (Belfius-indeling) - regionaal stedelijke rand (VRIND)

4. Het 3D gemeentehuis van de toekomst

Het gemeentehuis van de toekomst is een plek in de gemeente (ruimtelijke dimensie), waar mensen geholpen worden met hun (aan)vraag (menselijke dimensie), waar, wanneer en hoe ze willen (digitale, kanaalonafhankelijke dimensie).



Interactie tussen de zones



Toegankelijk voor bezoekers



6 toekomstprincipes

Verweven in het ruimtelijke vlekkenplan

1| Technologisch ondersteunend



4| Partnership



2| Buiten de muren



5| Centraal punt



3| Werkplaats van de toekomst



6| Hostmanship



Afbeelding: Ruimtelijk diagram gemeentehuis van de toekomst

4.1 Dimensie 1: De mens (burger en medewerker)

Burger en medewerkers bepalen voor een groot stuk hoe de dienstverlening vorm krijgt door de manier waarop zij in interactie gaan met elkaar. Verschillende elementen bepalen of deze interactie digitaal, fysiek of 'fygitaal' verloopt:

- Aard van de aanvraag (informatie - aanvraag - overleg - melding - ...)
- Complexiteit van de (aan)vraag
- De weg die de vraag moet afleggen om tot een antwoord te komen
- Digitaal vaardigheidsniveau van de aanvrager (<https://www.mediawijs.be/nl/mediaprofielen>)
- Tijdstip
- Dienstverleningsvoorkeur
- Rol (inwoner, ondernemer, bestuurslid, mantelzorger,...)
- De doelgroep (maar opletten met veralgemenen)
 - Jongeren verkiezen digitaal contact. Er is een sociale drempel om onbekenden aan te spreken in publieke ruimtes.
 - Ouderen verkiezen telefonisch of persoonlijk contact omdat digitale kanalen niet altijd even goed gekend zijn en men schrik heeft om foutieve, digitale, handelingen uit te voeren die dan een negatief gevolg zouden hebben.
 - Anderstaligen verkiezen persoonlijk contact omdat geschreven en telefonisch contact moeizamer verloopt en men fysiek vaak makkelijker geholpen kan worden door samen bepaalde handelingen te doorlopen. Vaak zoeken ze vooraf dingen op online. Hier kunnen ze rustig lezen en een vertaalfunctie gebruiken.

Service Design-tip

Het **samenstellen van een persona** op basis van bovenstaande criteria is een goeie manier om na te denken over de dimensie mens in de dienstverlening. Wil je je fysieke dienstverlening herbekijken, denk na wie er vooral langskomt, verzamel data en toets de nieuwe dienstverlening daaraan. Nog beter is om met de persoon zelf aan de slag te gaan. Dit kan bijvoorbeeld door een **testpanel** samen te stellen of een bevraging te doen waartoe de verschillende persona's worden uitgenodigd. Deze gegevens kunnen gebruikt worden om de fysieke dienstverlening te optimaliseren maar ook om de voorkeurflow te beïnvloeden ten voordele van digitale dienstverlening.

4.2 Dimensie 2: Ruimte

Een gemeentehuis bevindt zich **vaak als gebouw of als meerdere gebouwen** in een **centrum van de (deel)gemeente**, ingebed in het publieke domein, heeft een bepaalde toegankelijkheid (openingsuren, fysieke toegankelijkheid, bereikbaarheid, biedt fysieke aanspreekpunten of loketten, heeft een open deur of werkt op afspraak,...).

Ook hoe de burger zich **beweegt doorheen de hele gemeente speelt een rol** om de beste plaats voor dienstverlening te bepalen. Waar hij/zij vaak komt, zijn er andere contactpunten of dienstverleners, zijn er 'third places' waar je als overheid je diensten of informatie ook kunt aanbieden. Neem ook deze plaatsen in beschouwing om de ideale dienstverleningsmix te maken op maat van de gemeente (uitgestrektheid,

demografie, bereikbaarheid, budget,...). Wanneer de technologie meer mogelijk maakt, hoeft de dienstverlening niet meer gebonden te zijn aan een plek van de gemeente. Een winkel, mobiel, een andere organisatie of op een locatie waar de burger zich bevindt bij de gebeurtenis die gemeld moet worden bij de gemeente (geboorte in het ziekenhuis, rijbewijs in het examencentrum,...). Verschillende projecten binnen het programma 'Gemeente zonder Gemeentehuis' werken verder op dat principe.

Service Design-tip

Tijdens dit onderzoek kwamen we verschillende voorbeelden tegen van decentrale dienstverlening: van deeltgemeentehuizen tot mobiele dienstverlening, van huisbezoeken tot automaten. Iedereen experimenteert op één of andere manier met decentrale dienstverlening. De praktische, juridische en technische moeilijkheden (connecties, toestellen, ...) zijn uitdagend maar ondertussen werden tal van 'prototypes' uitgewerkt en verder geoptimaliseerd. Onbewust zijn besturen volop aan het prototypen met decentrale dienstverlening om zo oplossingen te vinden die aansluiten bij de wensen van hun burgers. Soms werd het initiële idee grondig bijgestuurd of zelfs verworpen.

13

4.3 Dimensie 3: Digitaal

De burger en overheid kunnen **tijds- en plaatsonafhankelijk** 24/7 met elkaar in contact staan via de digitale weg. Thuis, onderweg, op een andere plek én zelfs in of aan het gemeentehuis. Dit via diverse **toestellen, netwerken en toepassingen**. Dit kan synchroon zoals telefonisch of aan het loket. Andere processen verlopen asynchroon waarbij de inwoner en de medewerker niet op hetzelfde moment met elkaar communiceren (bijv. via e-mail, via een e-formulier, chat,...). AI (artificial intelligence) luidt een tijdperk in waarbij delen van de conversatie wellicht door een 'robot' zullen gegenereerd worden. AI dan niet als virtuele assistent van de medewerker.

Tijdens deze **processen of gewoon onderweg**, via zoek-, like-, share-gedrag, **sensoren en camera's** worden data verzameld. Zo wordt er een digitaal profiel van de persoon gevormd. AI dan niet gewenst of correct. Meer dan ooit spelen privacy en controle over eigen data een belangrijke rol. Deze data bieden ook heel wat mogelijkheden en kunnen zeer nuttig zijn om proactief de juiste rechten te kunnen toekennen of de juiste beleidsbeslissingen te kunnen nemen (bijv. hoe bewegen inwoners zich over een plein of kruispunt). Deze data moeten correct gebruikt en geïnterpreteerd worden. Experimenten moeten nog uitwijzen in welke mate dit digitaal profiel voldoende correct en betrouwbaar is en hoeveel controle er nog nodig is.

AI-tip

'Welke taken zullen in de toekomst overgenomen kunnen worden door AI': Repetitieve en gestandaardiseerde taken zoals informatieverstrekking over veelgestelde vragen, eenvoudige en routinematige taken, planning en afspraken, gegevensverwerking en -validatie, taalondersteuning. Sommige complexe en gevoelige dienstverlenings-processen vereisen nog steeds menselijke besluitvorming en empathie. Een hybride aanpak waarbij AI en menselijke medewerkers samenwerken, kan daarom het meest effectief zijn om een optimale dienstverlening te bieden.

De toekomst op vlak van technologie is onvoorspelbaar. Welke impact AI⁴ zal hebben op de dienstverlening, is anno 2023 volop onderwerp van discussie. Maar dat er wellicht altijd mensen betrokken zullen (moeten) blijven bij dienstverlening, daar durven we toch voorzichtig ja op antwoorden.

4.4 Contactpunten

Op het snijpunt van deze ruimtelijke, menselijke en digitale dimensie vormen zich 2 belangrijke contactpunten:

- Naar aanleiding van een concrete vraag of melding aan de digitale (website, e-mail,...) of fysieke poort (onthaal, loket,...) van het gemeentehuis.
- Proactief of anticiperend getriggerd door een levensgebeurtenis, een recht of plicht of een nieuwe beleidsmaatregel.

4.5 Een centrale visie als kern-, start- en eindpunt

Op één centraal punt komen alle dimensies en contactpunten samen. Dit vormt de kern van het 3D-gemeentehuis van de toekomst.

- **De mens** en z'n behoeften als toetssteen voor ruimtelijke en digitale ontwikkelingen. Bij medewerkers, burgers en beleidsmakers.
- Het gemeentehuis als **ruimtelijke en centrale spil** van de overheid. Daar waar de overheid (als geheel of lokaal) en de dienstverlening een gezicht krijgt. Deels op een centrale locatie, deels mobiel, waar en hoe men het nodig heeft.
- De **digitale wereld** als plek waar 24/7 dienstverlening mogelijk is door gebruik te maken van alle technologische mogelijkheden. Dit op een manier die deskundigheid en vertrouwen uitstraalt zodat een vlotte en veilige transactie kan gebeuren.

5. Principes op weg naar de toekomst

Hoe kan dit gemeentehuis van de toekomst concreet vorm krijgen in deze 3 dimensies? Uit gesprekken met burgers, medewerkers en met andere steden en gemeenten, detecteerden we 6 toekomstprincipes die hier verder concreet uitgewerkt worden.



We starten steeds met een analyse hoe de **stand van zaken vandaag** is, hoe de burgers en de medewerkers het momenteel vinden en waar ze van dromen. Enkele goede voorbeelden helpen ons verder op weg.

⁴ Chat.openai.com: ' Welke taken zullen in de toekomst overgenomen kunnen worden door AI'

Vervolgens reizen we doorheen de tijd en formuleren we een **toekomstdroom**. Dit denkt door op hoe burgers en medewerkers het in een ideaal scenario zouden willen.

We formuleren enkele **aanbevelingen voor de toekomst en voorbeelden die nu reeds gebeuren**.

Zelf aan de slag?

Bespreek intern de utopieën en bepaal of je organisatie deze richting uit wil gaan of niet. Formuleer op basis hiervan je eigen toekomstdroom samen met de betrokkenen. Kopieer de werkwijze uit de voorbeelden of pas deze aan naar je eigen lokale context. Kies welke aanbevelingen jullie wel en niet (volledig of gedeeltelijk) willen volgen.

15

5.1 Centraal punt

5.1.1 Het gemeentehuis vandaag

Dé overheid is een huis met letterlijk en figuurlijk vele kamers. De verschillende overheidsniveaus (federaal, Vlaams, lokaal) worden nog verder opgesplitst in departementen of diensten, in externe dienstverleners of verzelfstandigde overheidsbedrijven, regio's, in organisaties of externe dienstverleners die taken overnemen van de overheid of burgers daarbij begeleiden. Het **gemeentehuis en het lokaal bestuur is momenteel het meest nabije aanspreekpunt dat ook het meeste vertrouwen geniet**⁵. Door de toegenomen digitalisering binnen andere sectoren wordt de lokale overheid nog meer het belangrijkste aansprekingspunt. En ook ruimtelijk weten mensen het gemeentehuis vaak goed te situeren wanneer ze een voorkeur hebben voor fysieke dienstverlening.

Daarnaast is de website van de gemeente (al dan niet via Google opgezocht) een belangrijk startpunt of **informatieportaal** voor de dienstverlening op vandaag. Van daar gaat de zoektocht verder naar het meest efficiënte contactpunt (telefoonnummer, loket, mailbox,...) of transactieportaal (digitaal loket, contactgegevens expert in de materie,...). De overheid biedt verschillende '**interfaces**' of **transactieportalen**. Via deze weg worden burgers of bedrijven in staat gesteld om administratieve procedures vanuit een end-to-end perspectief te starten en eventueel af te ronden. Deze transactieportalen worden door tal van overheden en softwareleveranciers aangeboden waardoor er weinig eenvormigheid of zelfs lokale impact mogelijk is.

In vele gemeenten zit er achter deze portalen een team mensen die zorgen voor een vlotte kanaalafhankelijke dienstverlening. Toepassingen zoals de IPDC (interbestuurlijke producten en dienstencatalogus) en 'Mijn Burgerprofiel' zorgen voor herbruikbare informatie. Door dit principe van **interoperabiliteit en herbruikbaarheid** verder te zetten, kan een wildgroei van deze interfaces tussen burger en overheid voorkomen worden. Dit principe staat onder druk doordat het niet altijd duidelijk is wie initiatief tot verdere ontwikkeling zal nemen. Ook de ontwikkeltijd en complexiteit door de vele partners zorgen soms voor onduidelijkheid. De 'Mijn Burgerprofiel-app'⁶ is een goed voorbeeld van een goed doordachte interfacestrategie die meerdere overheden met elkaar integreert.

Verskillende medewerkers bij de overheid hebben het gevoel bij te dragen aan éénzelfde gezamenlijk doel (ook wel gedocumenteerd onder de term **public service motivation**⁷). Onderzoek toont aan dat de individuele en organisatorische prestaties verhogen (resulteert bijvoorbeeld in een betere dienstverlening) als

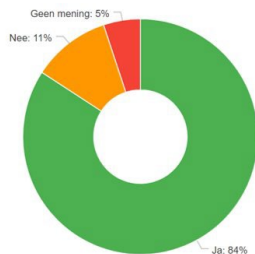
⁵ https://www.standaard.be/cnt/dmf20210616_93791150

⁶ <https://www.vlaanderen.be/uw-overheid/mijn-burgerprofiel/mijn-burgerprofiel-app-en-gemeente-apps>

⁷ Motivatie voor openbare diensten en de implicaties ervan voor de openbare dienst | SpringerLink

medewerkers het eens zijn met de waarden van de organisatie en de **maatschappelijke impact van hun werk zien**.

5.1.2 Wat vinden inwoners en medewerkers?



84% wil dat er in de toekomst zeker nog een gemeentehuis is. Ze vinden het een belangrijke plek in de gemeente waar ze officiële en belangrijke overheidszaken in orde kunnen brengen. Ze doen dit graag snel en digitaal als het standaard is maar hebben liefst persoonlijk contact bij complexere vragen of hulp. De manier waarop ze contact opnemen is heel divers en persoonsafhankelijk, afhankelijk van het tijdstip, het proces,... Ze hebben liefst één vaste plek waar ze voor alles terecht kunnen. 70% verkiest een centrale plek met uitgebreide mogelijkheden. 30% een plek dichtbij met een beperkte dienstverlening.

	Aantal	% van de antwoorden	%
Ik wil voor alles kunnen langsgaan op 1 plaats. De openingsuren zijn hier ruim. Ik wil mij hiervoor verder verplaatsen.	143		70%
Ik kies voor een kleiner aanbod van diensten op een plaats dichtbij (met minder ruime openingsuren). Ik wil me voor specifieke dienstverlening verder verplaatsen.	61		30%

De meerderheid van de burgers verkiest om zich eerder niet te verplaatsen naar een fysiek loket als dit niet echt moet en verkiest een andere vorm van contact zoals de telefoon, e-mail, een digitaal loket,... Aanspreekpunten zonder persoonlijk contact zoals een chatbot zien 86% van de bevroegde burgers (nog) niet zitten. Slechts 45% van de mensen heeft interesse in een videogesprek ook al komt dit tegemoet aan de aangegeven nood aan persoonlijk contact en het plaatsonafhankelijke karakter van de dienstverlening. Wellicht spelen digitale drempels een rol in de acceptatie van dit kanaal. Ook hebben heel wat mensen nog niet zoveel ervaring met dit kanaal of gebruiken ze het vooral in een andere context. Anderen vinden hun weg dan weer liever zelfstandig via de website of via e-mail. Uit de interviews blijkt dat iedereen op een andere manier de weg vindt binnen het 'Click, Call, Connect' – principe, afhankelijk van persoonlijke voorkeuren en de vraag die men wil stellen. Alle vormen van contact blijven dan ook wenselijk in de toekomst en worden wellicht nog uitgebreider. Hoewel velen gebruikers zijn van social media ziet de meerderheid dit communicatiekanaal niet als ideale dienstverleningskanaal.

HEDEN	NIET (MEER)	TOEKOMST
<ul style="list-style-type: none"> E-mail (72%) Aan loket op afspraak (55%) Aan loket zonder afspraak (54%) Via telefoon (48%) Via digitaal formulier (43%) 	<ul style="list-style-type: none"> Via chatbot (86%) Via huisbezoek (72%) Per brief (71%) Via social media (68%) Via videogesprek (55%) 	<ul style="list-style-type: none"> Live chat met een medewerker via de website (46%) Via digitaal formulier (39%) Via persoonlijke afspraak (35%) Via videogesprek met een medewerker (33%) Via loket zonder afspraak (33%) Andere: ruimere openingsuren, één contactpunt voor meldingen

Medewerkers hopen dat ze in de toekomst nog steeds rechtstreeks contact zullen hebben met de inwoners. Ze worden geconfronteerd met complexere vragen en hogere verwachtingen. De dienstverlening (mutualiteit, vakbond,...) die afgebouwd wordt op andere plaatsen, komt bij de contactpunten van de gemeenten terecht. Ze vinden het hun taak om te helpen een antwoord te vinden, maar er zijn grenzen aan de mogelijkheden. Ze hopen dat technologie hier een antwoord op kan bieden, maar voorbij digitaliseringstrajecten doen hun twijfelen.

“

‘Ik ben recent verhuisd en moest op verschillende plaatsen zijn voor info en aanvragen, dat vond ik verwarrend’
Er zou misschien wel een centraal punt moeten zijn waar een medewerker zit die zegt: ‘Met uw vraag moet je naar daar. Dat je 1 correcte doorverwijzing krijgt.’

“ 5.1.3 Toekomstdroom: utopie of dystopie

Ik ben net verhuisd en ben volop bezig met uitpakken. Ik heb geen idee wat ik allemaal nog in orde moet brengen of wat er is in m'n nieuwe gemeente. Ik vraag het eerst aan de AI-bot '1830' vanuit mijn favoriete chatapp. Via die weg ben ik zeker dat ik meteen de correcte en betrouwbare informatie krijg. Een boeiende conversatie waar ik een antwoord krijg op m'n vragen. Ik krijg ook info waar ik zelf niet aan dacht. Bijvoorbeeld dat ik gratis kan parkeren in afwachting dat de wijkagent langskomt. Ik hoef alleen mijn nummerplaat door te geven.

Ik heb niet alleen interesse in de producten maar wil ook wat info over allerlei activiteiten én ik ben benieuwd hoe m'n nieuwe gemeentehuis eruit ziet. Via de app van mijn gemeente vind ik tal van informatie uit ‘Mijn Burgerprofiel’, lokale informatie zoals het nieuws, de openbare toiletten, de vuilnisophalingen, alle contactmogelijkheden ((video)bellen, mailen, chatten,...) én de contact- en openingsuren van het gemeentehuis in mijn buurt. Ik kan ook andere gemeentehuizen (bijv. waar ik werk) toevoegen aan mijn favorieten. Overal kan ik met iemand spreken die me wat meer uitleg kan geven of me kan adviseren over de juiste volgende stap. Ook over wat andere overheden aanbieden.

Nadat ik de kinderen op school heb afgezet, loop ik binnen in het gemeentehuis. Met een kop koffie installeer ik me aan het digipunt en kan met een beetje hulp meteen al heel wat dingen online in orde brengen. Ik krijg nog heel wat extra tips en het is gewoon leuk om even een praatje te kunnen slaan. Ik wist niet dat er digitaal al zoveel mogelijkheden waren. Er is ook een lokaaltje waar ik kan videobellen met een expert van een ander overheidsloket. Gelukkig word ik geholpen met het opstarten ervan. Maar zo kan ik meteen ook gedetailleerde informatie krijgen over die verbouwpremie.

Alle voor mij relevante antwoorden worden meteen gestuurd naar mijn mailbox (e-box) en kan ik steeds terugvinden onder ‘mijn vragen’ in de app. Ook de volgende dagen komt er nog wat interessante informatie binnen. Mijn vraag heeft blijkbaar heel wat in gang gezet. Als het niet op mij van toepassing is, dan kan ik dit aangeven. Zo weet de gemeente ook in de toekomst wat me wel en niet interesseert.”

5.1.4 Aanbevelingen

Aanbeveling 1: Zet in op een centraal, fysiek (start)punt met uitgebreide dienstverlening en openingsuren.

Waar moet ik zijn als ik een vraag heb voor de gemeente? De burger wil dat er één plek in **de gemeente is waar ze voor alles terecht kunnen**. Dat mag telefonisch, via e-mail, via website of via andere weg, maar als het echt moet of men het echt wil dan is er ook nood aan een fysiek contactpunt. Men wil zich hiervoor gerust verder verplaatsen en rekening houden met de openingsuren. Adres, de openingsuren en de bereikbaarheid (kan ik er gemakkelijk geraken, is er parking, is het toegankelijk met mijn beperking,...) worden op voorhand online opgezocht of telefonisch opgevraagd. Zorg dan ook voor een prominente plek hiervoor op alle portalen.

Men wil er ook **meerdere dingen tegelijk** kunnen vragen. Bij dit centrale basispunt zit je altijd goed met vele vragen. Men hoeft niet na te denken over het type vraag, product of dienst (bijv. dienstverlening of hulpverlening). Aan dit punt wijst men je de juiste weg naar het juiste (eenvoudige) antwoord, de correcte aanvraagprocedure of helpt men met een afspraak met de juiste specialist. Dit **vervolgcontact** kan wel **op een andere plek** plaatsvinden (zie principe ‘buiten de muren’)

Dit 'centraal punt' is een **belangrijk basisprincipe** om de inwoner tegemoet te komen in z'n verwachtingen. Wat de beste locatie is voor deze plek verschilt per lokaal bestuur. Het historische stad- of gemeentehuis heeft vaak een prominente plek op de **mentale plattegrond** van de inwoner. Ook de plek waar men langsgaat voor een eID, reispas of rijbewijs is meestal goed bekend. Wijzigingen in dienstverleningslocatie hebben dan ook een emotionele (bijv. bij het afschaffen/vervangen of bij een fusie) of praktische (verwarring) impact wanneer men iets nodig heeft van de gemeente. **Wijzigingen moeten goed en herhaaldelijk gecommuniceerd worden of logisch aanvoelen.**

Eén centraal punt heeft een financieel voordeel voor de gemeente. Onthaalvoorzieningen moeten niet dubbel gerealiseerd worden en blijven gemakkelijker up to date.

Toch zijn er uitzonderingen nodig, al dan niet tijdelijk. Sommige gemeenten zijn te uitgestrekt voor één centraal punt, er zijn historische verwachtingen (bijv. na een fusie) of de interne structuur en ruimtelijke mogelijkheden laten het niet toe om alles op één punt te centraliseren.

Ook deze oplossingen kunnen daarom tegemoet komen aan het centrale basisidee.

- Het gemeentehuis of de huidige locatie van de loketten van burgerzaken zijn een goed startpunt om de denkoefening over **de beste fysieke locatie** te starten. Hier is elke inwoner al minstens 1 keer langs geweest (eID vernieuwen of adreswijziging eID na verhuis). Deze locatie staat dus reeds op de mentale plattegrond van de inwoner.
- Het centrale punt (fysiek punt, contactpunt of webportaal) heeft als belangrijkste taak de vraag van de burger te verbinden met het juiste product of aanspreekpunt. Zodra dit gebeurde, kunnen ook **andere locaties of contactmogelijkheden** worden aangeboden. Verdere interacties verlopen hier **op afspraak en/of via een vaste contactpersoon of dossierbeheerder**. Dit geeft de mogelijkheid aan het gemeentebestuur om deze decentrale interacties te plannen volgens de mogelijkheden en voorkeuren (zie 'buiten de muren') en die te laten plaatsvinden op een andere locatie (bijv. een ontmoetingscentrum, sociaal huis,...)
- Denk vanuit een voor burgers herkenbaar perspectief: hun klantenreis of vanuit concrete levensgebeurtenissen (verhuis, geboorte, huwelijk) en teken zo uit hoe de reisweg zal verlopen van de eerste opzoeking, naar het centraal punt en naar andere locaties. Bij sommige producten (zoals het reserveren van een ticket voor een voorstelling in het cultuurcentrum) denkt men misschien zelfs helemaal niet aan het gemeentehuis. Dit kun je achterhalen via **gebruikersonderzoek of gebruikersdata**.
- Biedt producten van bijvoorbeeld een sociaal huis of vrijetijdspunt op andere locatie met korte interacties (ook) aan op dit ene centrale punt. Een extra afspraak of verplaatsing moet de moeite zijn. Denk ook na of er digitaal of telefonisch contact gelegd kan worden om korte interacties op afstand mogelijk te maken. Voor langere interacties kunnen ook **enkele zaaltjes in het gemeentehuis** uitgerust worden om **iemand via een videobelverbinding met iemand te kunnen spreken die zich op een andere locatie bevindt**, misschien zelfs van een andere overheid of organisatie.
- Het principe van een centraal punt kan verschillende vormen aannemen: een balie, een onthaalzuil, website, een host of buurtwerker.
- Als fysiek integreren naar één centraal punt niet mogelijk is, integreer dan minstens de contactkanalen (telefonie, mailbox,...) naar één centraal punt. Centraliseer hier alle informatie (FAQ's, informatie over producten, laatste nieuws,...). De informatie kan zowel aan de contactkanalen als aan de diverse fysieke punten gebruikt worden. Deze informatie kan later gebruikt worden voor alle nieuwe contactkanalen die nog zullen ontstaan.

Aanbeveling 2: Zet in op een centraal (beheerd) contactpunt (een contactteam en digitaal platform) als start van de customer journey

De meerderheid van de burgers verkiest om zich eerder niet te verplaatsen naar een fysiek loket als dit niet echt moet. Vaak nemen ze vooraf contact op vooraleer de verplaatsing te maken of raadplegen ze de website (Click-Call-Connect). Dit eerste contactpunt (telefonisch, via e-mail, chat,...) kan de rest van het proces sterk sturen en ervoor zorgen dat er minder beroep gedaan wordt op de fysieke dienstverlening. Voor een gebruiksvriendelijk verloop is het zeer belangrijk om in te zetten op klare taal, intuïtieve en gebruiksvriendelijke toepassingen en **snel schakelen tussen 'click' en 'call' of 'connect'⁸ mogelijk te maken.**

Kanalen worden steeds uitgebreider net als de voorkeuren. Telefonisch, via chat, via e-mail, videobellen, een intuïtief webportaal,... Beheer deze centraal via een team ondersteund door een actuele database of gedeelde informatiebron. Dit kan een intern webportaal zijn, gevoed door de productencatalogus, het nieuws op de website, belangrijke interne updates, social media,... Het snel doorzoekbaar maken en synthetiseren van de juiste informatie zal door AI in de toekomst gemakkelijker worden en misschien deels gevoed worden door andere overheden en informatie. Definieer en voorzie dus nu al de juiste lokale informatiestromen.

Het hebben (of houden) van één centraal fysiek punt, één contactcenter en één digitaal webportaal, een app, ... voor vragen, meldingen en producten én een team van eerstelijnsmedewerkers blijft belangrijk. Zij garanderen dit centrale punt en waarborgen de kanaalafhankelijkheid en zorgen er ook voor dat nieuwe kanalen die zullen ontstaan hieraan toegevoegd kunnen worden.

Denk als gemeentelijke dienst of departement én als **bovenlokale overheid hoe je informatie over je producten op een toegankelijke en begrijpelijke manier direct ter beschikking kunt stellen aan de burger. Denk ook na hoe men je kan contacteren vanop afstand (via e-mail, video(bellen),... of hiervoor een afspraak kan maken.** Deze informatie kan dan ook door een lokale onthaalmedewerkers gebruikt worden of aangereikt worden vanuit het gemeentehuis.

Aanbeveling 3: Digitalisering maakt ruimte voor nieuwe investeringen in een persoonlijke, nabije dienstverlening en maatwerk.

De burger **verwacht** dat de overheid blijft investeren in mensen voor het bieden van dienstverlening. Deze staan niet meer aan een loket maar zijn beschikbaar achter de schermen, op afspraak of via andere kanalen. Ook bij **complexere vragen** en voor wie het **moeilik heeft met digitale toepassingen** is hulp door een mens gewenst. Een persoon kan gemakkelijker afwijken van de vaste digitale procedures en dat is soms nodig. De realiteit wordt steeds complexer, de klant veeleisender, de digitale procedures blijven rigide en ook kwetsbaar.

Enkele balies en onthaalmedewerkers verschuiven door digitalisering naar achter de schermen en zijn bereikbaar via andere kanalen of portalen. Automatisering laat toe dat er meer ruimte komt voor het door de burger gevraagde maatwerk. Efficiëntiewinsten treden eerder op verder in het proces. **Minder problemen of onduidelijkheden verlaagt de werkdruk bij medewerkers verder in het proces en vermindert zorgen en frustraties bij inwoners.** Helaas zijn deze winsten moeilijk te kwantificeren en worden deze maar op termijn duidelijk. Deze kunnen opnieuw geïnvesteerd worden in maatwerk bij het rechtstreekse contact met inwoners, ondernemers, bezoekers en dienstverleningspartners.

Aanbeveling 4: De allround-onthaalspecialist en de virtuele assistent als cruciale sleutels

Voor medewerkers blijft het gevoel een rechtstreekse impact te kunnen maken op de gemeente of inwoner één van de belangrijkste redenen om voor een job te kiezen bij de (lokale) overheid. Toegenomen verwachtingen en een complexere wereld voeren de druk op medewerkers op en niet iedereen kan voldoende volgen. Het centraal punt wordt mogelijk gemaakt door **een sterke allround onthaalspecialist.** Er is echter nog steeds nood en ruimte voor specialisten in het gemeentehuis van de toekomst (die voorbereid, volgens de procedures en op afspraak werken).

⁸ <https://www.managementsite.nl/click-call-face-vaak-gruwel>

Profiel van de allround onthaalspecialist

Deze allround onthaalspecialist heeft een specifiek profiel met een combinatie van hard en soft skills: heeft kennis van de organisatie, is digitaal vaardig, heeft veelzijdige interesses, is proactief, stressbestendig, klantvriendelijk, kan omgaan met complexiteit, kan hoge verwachtingen managen en durft op een klantvriendelijke manier feedback geven over wat wel en niet kan.

Selecteer als organisatie de juiste profielen als startpunt voor je dienstverlening. Maak voldoende tijd en ruimte vrij zodat deze personen zich volledig kunnen richten op een gastvrije dienstverlening en geef ze het mandaat om op 'menselijke maat' oplossingen te zoeken voor de diverse (aan)vragen waarmee ze in contact komen en om de dienstverlening permanent te verbeteren.

20

Deze allround onthaalspecialist staat er in de toekomst niet alleen voor. **AI-tools** worden krachtiger en betrouwbaarder en worden gevoed door eigen informatie en informatie uit andere overheden. Zo hebben ze in de toekomst steeds een **virtuele assistent** aan hun zijde die de enorme hoeveelheid informatie op een bevattelijke manier ter beschikking stelt. Deze informatie kunnen zij op hun beurt overbrengen naar de burger.

5.1.5 Hoe kan je dit toepassen in de praktijk

Praktijkbezoeken organiseren

Binnen dit project bezochten we enkele gemeentehuizen vanuit de insteek: hoe moet een huis van de gemeente eruit zien in 2040. We bezochten een gemeente die bewust inzet op fysieke dienstverlening (Helmond) en een gemeente die vooral inzet op digitale en mobiele dienstverlening (Hollands Kroon).

De gemeente Helmond, een ruimtelijk compacte stad van 91.000 inwoners in Nederland bouwt een nieuw stadskantoor 'Huis voor de Stad' waarbij alle medewerkers en dienstverlening van verschillende werk- en dienstverleningsplekken naar [één centrale locatie](#) gebracht worden. Dit verhelpt enkele nadelen van het werken op meerdere locaties: verwarrend voor inwoners, belemmering om kennis uit te wisselen tussen medewerkers en voorzieningen moeten dubbel gerealiseerd worden. Via deze link ⁹ is de gedachtegang te vinden.

In Nederland zijn er nog tal van andere goede voorbeelden waar het gemeentehuis wordt uitgebouwd als centrale plek voor vele functies met de burger centraal.

- [Peel & Maas](#): publieke hal staat in verbinding met werkruimtes ambtenaren, de bibliotheek bevindt zich in het Huis van de Gemeente en de gemeenteraadszaal is overdag een leeszaal
- [Deventer](#): het centraal kantoor vormt ook een looproute tussen twee pleinen
- [Coevoorden](#): gemeentehuis, danszaal, centrum voor kunsten,...

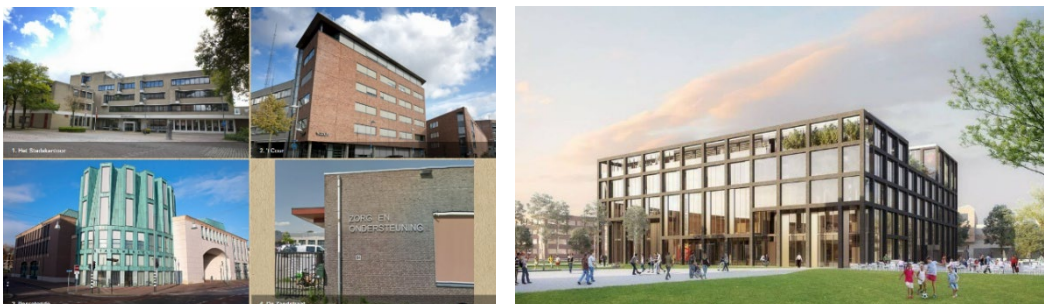


Foto: Helmond: van 4 stadslocaties naar één nieuw Huis voor de Stad'

⁹ <https://sway.office.com/MPPrdF9JITrTuqTg?ref=email&loc=play>

Ook in Vlaanderen zijn meerdere gemeenten bezig met de bouw van een nieuw gemeentehuis of werd dit recent geopend: Gent (2023), Roeselare (2024), [Hasselt](#),...

Wayfinding

Eén centraal punt voor alle dienstverlening van de overheid is een goed principe, maar in de praktijk vaak niet mogelijk. Daarom is het belangrijk om manieren te zoeken om de inwoner de juiste weg te wijzen naar de plek waar hij een antwoord op z'n vraag kan vinden.

Een manier om dit te doen in de omgeving en gebouwen is **wayfinding**. Wayfinding is vooral belangrijk voor bezoekers die de omgeving of het gebouw niet (goed) kennen en die dus problemen kunnen ondervinden om de weg te vinden. Dit kan een stressvolle ervaring zijn (Arthur & Passini, 2002), zeker als mensen verdwalen. Voor bezoekers is het een vervelende ervaring en voor de organisatie en medewerkers ook. Beiden verliezen tijd door de weg te moeten vragen en uitleg te moeten geven.

Fysieke wayfinding

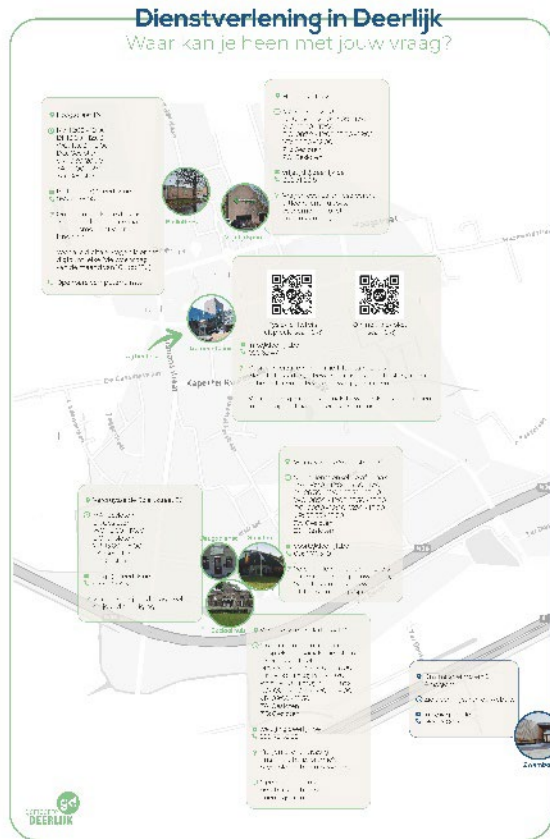
Dit kan op verschillende manieren geïntegreerd worden en bestaat bijvoorbeeld uit volgende onderdelen:

- Een persoon die je de weg wijst.
- Bewegwijzering of gebruik van (bestaande) digitale schermen.
- Duidelijke naamgeving aan de balie zoals 'onthaal'
- Lijnen op de grond al dan niet in combinatie met andere herkenningspunten zoals gekleurde deuren of balies. De kleuren kunnen aangeven welk type ruimte of thema hier plaatsvindt (sprekkamer, logistieke ruimte, vergaderplek,...).



Foto: onthaalbalie Wevelgem, test belijning Deerlijk en Wervik

- **Plattegronden op borden en maquettes:**
 - Gedurende de **testfase** van het project Level werd deze vorm van wayfinding uitgetoetst. De omgeving van Deerlijk en de aangeboden dienstverlening werd in kaart gebracht. Voor alle dienstverlening werd de locatie, openingsuren, contactgegevens en soorten vragen aangegeven. Idealiter zou de banner een **groot formaat** mogen aannemen zodat het echt in het oog springt bij de bezoeker en op een **centrale plaats in de inkomhal** moeten hangen.
 - Goede voorbeelden kan men ook terugvinden in bibliotheken en musea.



Op sommige locaties gaat men nog een stapje verder op vlak van inclusie en maakt men gebruik van plattegronden die ook blinden en slechtzienden kunnen gebruiken.

Voorbeeld van een tastbare plattegrond van De Efteling en in een Wijkcentrum in Sint-Michiels (Brugge)

- Helder overzicht op papier of digitaal
Gemeente Zonnebeke creëerde een folder met alle dienstverlening van de gemeente erin waarbij ook stond aangegeven wat de dienst doet, wie je kan contacteren, e-mail en telefoonnummer, locatie en openingsuren. De folder wordt onder andere meegegeven aan nieuwe inwoners. **Stad Roeselare** maakte vanuit het project 'testhuis' een postkaart die ter beschikking wordt gesteld aan de immokantoren over het proces 'adreswijziging' die volgt op een verhuis. Vertrek steeds vanuit het standpunt van de burger (ik verhuis, gezinsuitbreiding, ik wil verbouwen,...), z'n customer journey, z'n levensloop (geboorte, adoptie, kinderopvang, jeugd, verhuizen, (beëindigen) huwelijk/samenwonen, jubilea, overlijden,...).

Jij verhuist in/naar Roeselare. Welkom!

Geef je adreswijziging door aan Stad Roeselare van zodra je op je nieuwe adres woont.

Volg de 3 stappen op de achterkant van dit kaartje.

- 1 Laat weten dat je verhuist bent, ten laatste 8 dagen na je verhuis. Vul het online formulier in op roeselare.be
- 2 Binnen de 3 weken komt de wijkagent thuis langs om te kijken of je echt op dat adres woont.
- 3 Wijkagent langsgelkomen? Stad Roeselare stuurt je een uitnodiging om het adres op je identiteitskaart of verblijfskaart aan te passen.

Vragen?
 Contacteer 1788 van Stad Roeselare.
 Bel gratis 1788, mail naar 1788@roeselare.be of surf naar 1788.be.

Belangrijk bij alle soorten wayfinding is de accuraatheid van informatie en het gemak om de info te interpreteren.

Digitaal centraal kanaal: een antwoord op (alle?) vragen voor de medewerker

Tijdens de testfase van dit project werd via interviews verder ingegaan op het idee van een digitaal hulpkanaal om het contact tussen burger en medewerker ten ondersteunen. Door na te denken over hoe een hulpvaardige chatbot eruit kan zien, kan ook nagedacht worden hoe er zo snel mogelijk kan geantwoord worden op een vraag van een inwoner. In tussentijd kunnen ook andere toepassingen worden uitgewerkt (een Teamskanaal voor vragen, een vlot doorzoekbaar intern webportaal,...)

Op basis van deze interviews formuleren we volgende aanbevelingen voor het inzetten van een chatbot:

- Men mag een chatbot enkel implementeren als deze optimaal werkt. Indien dit niet het geval is, gaat de burger argwaan krijgen, gefrustreerd geraken en de tool niet meer gebruiken.
- De chatbot moet een centrale plaats krijgen op de website en een persoonlijke uitstraling hebben (naam, foto).
- Een chatbot kan ondersteunend werken voor FAQ. Bij complexere vraagstukken neemt de chatbot contact op met de verantwoordelijke medewerker zodat deze een antwoord kan formuleren naar de burger.
- Het achterliggend proces van de chatbot moet goed uitgewerkt zijn zodat het voor de medewerkers duidelijk is wie en hoe men met de input via de chatbot moet omgaan. De vragen zouden bijvoorbeeld geïnventariseerd kunnen worden in een opvolgsysteem.
- Een chatbot is niet gelinkt aan de openingsuren waardoor je jouw klantvriendelijkheid kan verhogen.
- Indien er toch ondersteuning nodig is van een medewerker kunnen medewerkers door het online gebeuren ook nog van thuis uit een antwoord formuleren. Er wordt duidelijk aangegeven gedurende welke periodes de medewerker aanwezig is.

Burgers zien een chatbot op vandaag nog niet helemaal zitten. Een whatsapp kanaal kan een alternatief zijn voor een vlot toegankelijke chatoplossing met volgende aandachtspunten:

- Als kanaal voor eenrichtingsverkeer van de gemeente naar de burger toe met bijvoorbeeld pushmeldingen over werken aan de straat of een nieuwsbrief. Burgers moeten zich inschrijven en goedkeuring geven op dit kanaal om nieuws te ontvangen. Stad Ieper heeft dit bijvoorbeeld reeds ingevoerd.



- Als tweerichtings communicatiekanaal tussen burger en medewerker is het belangrijk om af te bakenen welk soort vragen men kan stellen via Whatsapp
- Zorg voor een georganiseerde back-end. Ook hier moet duidelijk zijn wie de verantwoordelijke(n) is en hoe men een vraag behandelt. Dit zou een taak kunnen zijn voor het centrale contactteam.

Het antwoord op een vraag is soms complexer dan een burger denkt. Om dergelijke vragen vlot te kunnen beantwoorden is het ook belangrijk dat medewerkers op een efficiënte manier informatie kunnen terugvinden en uitwisselen. Hiervoor bestaan verschillende digitale kanalen zoals Yammer, Teams, Whatsapp, OneNote of zelfs een gedeeld Worddocument.

Het is nuttig om op 1 kanaal in te zetten waar men veelgestelde vragen centraliseert of snel collega's kan bevragen die productbeheerders zijn. Ga met medewerkers in gesprek welk kanaal voor hen het best toegankelijke kanaal is. Dat kan ook een bestaande Teams zijn. Nu zijn de kanalen vaak versnipperd of worden er constant nieuwe kanalen geïntroduceerd. Dit kan verwarrend zijn voor medewerkers. Eens informatie gebundeld en actueel blijft op eender welk kanaal, zal een migratietraject naar een andere toepassing ook vlotter verlopen.

5.2 Hostmanship

5.2.1 Het gemeentehuis vandaag

De verwachtingen van de burger op vlak van overheidsdienstverlening zijn permanent in evolutie. Trends op vlak van online winkelen, digitale media en nieuwe technologieën, nieuw gecreëerde behoeften,... sijnelen verder door naar de **overheid waardoor deze verwacht wordt mee te evolueren**.

De overheid investeerde de voorbije jaren sterk in klantgerichte¹⁰, multikanaal dienstverlening, processen en productencatalogi waarbij de behoeften en de verwachtingen van klanten centraal staan. Die streven ernaar dat de dienstverlening **kanaalafhankelijk, efficiënt en naadloos (gepersonaliseerd, gebruiksvriendelijk, proactief)** verloopt. Diverse projecten binnen gemeente zonder gemeentehuis richten zich dan ook op deze verdere optimalisaties¹¹.

Ondertussen zien we weer nieuwe trends en behoeften ontstaan. Winkels bouwen hun online aanbod steeds verder uit maar zetten nog steeds in op beleving in hun winkels en zorgen voor een naadloze integratie met de online wereld. Online shops investeren dan weer opnieuw in fysieke winkels.

Gemeentehuizen worden (nog) gezelliger en willen meer en meer de plek innemen als 'ontmoetingsplek'. Her en der poppen er ook buurtcentra of dorpshuizen¹² op. De vraag is of een gemeentehuis van de toekomst ook een ontmoetingsplek of dorpshuis kan zijn?

In Nederland wordt zo meer en meer ingezet op het principe van 'hostmanship' of '**gastvrijheid**'. Ook omschreven als **de kunst om mensen het welkom gevoel te geven en te laten voelen dat ze gewaardeerd worden**. In de Nederlandse overheid wordt ook de term 'menselijke maat'¹³ gebruikt.

In dat principe is de burger geen klant maar een gast en een loketbediende een host of 'gastheer/-vrouw'. De interactie tussen beide zorgt voor een gevoel van gastvrijheid¹⁴.

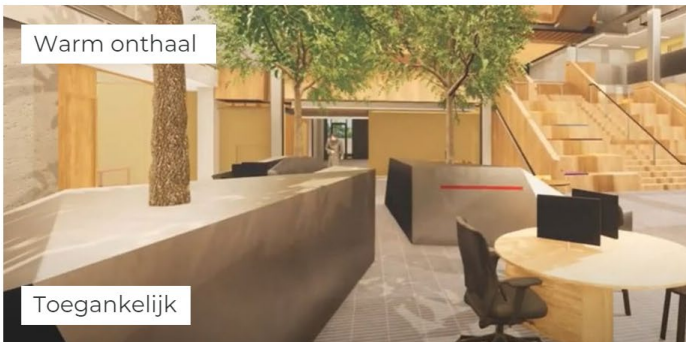
¹⁰ Klantgerichtheid | BOSA (belgium.be)

¹¹ https://assets.vlaanderen.be/image/upload/v1673272686/20210716_Visienota_LokaaDigitaal_tfpc86.pdf

¹² https://www.vlm.be/nl/themas/platteland/leefbare_dorpen/dorpshuizen/Paginas/default.aspx

¹³ <https://vng.nl/artikelen/de-menselijke-maat-zien-en-luisteren>

¹⁴ Hospitality-en-gastvrijheid.pdf (gastvrijheidinbedrijf.nl)



Welcoming mindset

	Openheid	
	Nieuwsgierigheid	
	Zonder oordeel	
H	Bescheidenheid	G
O	Gevoeligheid	A
S	Respect	S
T	Aanwezigheid	T
	Dialogoog	

Een gastvrij gevoel komt tot stand door in te spelen op:

- het gevoel dat je te gast bent en als een uniek mens gezien wordt die welkom wordt geheten en waarvoor oprechte aandacht is
- het overtreffen van de verwachtingen (die men nadien graag deelt met anderen en zorgt voor een positiever imago)
- een totaalbeleving die al van thuis start: op het internet, je weg ernaar toe, hoe je je fiets of auto parkeert, de ingang, de ontvangst tot zelfs de nabeleving. Kortom, de volledige klantenreis. De houding van het gedrag van de medewerkers, de sfeer van de omgeving en plaats, het product en het proces (de wachttijd) spelen een rol in die beleving. In die reis kunnen ook enkele kritische belevingsmomenten (een vuile WC, een onbeleefde medewerker,...) een belangrijke invloed hebben.
- One size fits one. Elke gast is anders en heeft andere doelen en dit kan ook op elk moment verschillen. Behandel een ander zoals de ander behandeld wil worden en niet zoals je zelf behandeld wil worden.
- Oprechtheid, passie, kennis van zaken, mensenkennis,... zijn zeer belangrijk als host. Het kunnen lezen, inleven en begrijpen wat de gast nodig heeft, is zeer belangrijk.

Een nog gastvrijere ontvangst dan vandaag mogelijk maken, met de middelen en mensen die op vandaag ter beschikking zijn, is een uitdaging. **Anders dan commerciële bedrijven kan de overheid deze extra kost moeilijk doorrekenen aan de 'klant'**. Daarom is het belangrijk om parallel sterk in te zetten op digitale dienstverlening voor standaard (aan)vragen (zie 'centraal punt') maar op een **gastvrije manier** zodat ruimte gemaakt kan worden voor deze interacties.

Door sterk in te zetten op gebruiksgemak, digitale hulp en digitale prikkels, kunnen burgers **gestimuleerd worden om de digitale weg** toch te proberen. Dit biedt niet alleen voordelen voor het lokaal bestuur maar ook voor de burgers zelf. **Vaak is het digitale proces tijdbesparend** (omdat een product direct kan afgeleverd worden of er geen verplaatsing nodig is), zijn er minder stappen te doorlopen, zijn er vertaalmogelijkheden indien je anderstalig bent,... Bij een klantvolgsysteem met statusupdates kun je bovendien altijd raadplegen in welke fase je aanvraag zich bevindt of kun je historische informatie over je vraag en het antwoord op elk moment raadplegen.



Ook al zal er rekening gehouden moeten worden met de digitale maturiteit van de inwoners, toch biedt innovatie en digitalisering ook een kans om dit op een gastvrijere manier te doen dan tot op vandaag mogelijk was.

De jaarlijkse digitale inclusie barometer van de Koning Boudewijnstichting¹⁵ biedt naast de digimeter van Mediawijs¹⁶ een schat aan informatie en inzichten op vlak van digitale inclusie. Ook al wordt de groep niet-gebruikers (internet) steeds kleiner, toch bestaan er nog steeds een aantal hardnekkige drempels die een toegang tot de digitale diensten momenteel niet voor iedereen mogelijk maken. Zoals het samengevat wordt: ‘Een beleid en initiatieven om burgers ‘e-vaardigheden’ bij te brengen blijven weliswaar noodzakelijk, maar volstaan niet als het de bedoeling is iedereen op voet van gelijkheid toegang te bieden tot essentiële digitale diensten. Alle resultaten samen bevestigen eens te meer dat essentiële digitale diensten over het algemeen nog steeds hoofdzakelijk worden gebruikt door multi-uitgeruste en ervaren internetgebruikers met stevige digitale vaardigheden.’



Het gemeentehuis van de toekomst zal dus wellicht nog lang ook op parallelle fysieke processen moeten inzetten. Maar ze kan dit contactmoment wel aangrijpen om digitale hulp of prikkels te geven of mensen te laten kennismaken met de mogelijkheden van vandaag en morgen. **Hierdoor kan het gastvrije gevoel ook doorgetrokken worden naar de digitale interacties.**

5.2.2 Wat vinden burgers en medewerkers

In de bevraging gingen we na hoe het gemeentebestuur moet omgaan met dilemma’s en beleidskeuzes op vlak van investeringen in digitalisering en fysieke balies. De meerderheid van de burgers kiest voor digitale dienstverlening eerder dan een afspraak te maken voor standaard producten en wil dat de gemeente hier meer op inzet dan op balies. Voor het stellen van vragen scoort een balie evenwaardig aan andere contactkanalen.

	Aantal	% van de antwoorden	%
Ik kies voor digitaal aanvragen en ontvangen van documenten, attesten, antwoorden	150		74%
Ik kies ervoor om een afspraak te maken in het gemeentehuis om documenten, attesten en antwoorden te krijgen.	54		26%

N 204

	Aantal	% van de antwoorden	%
Ik kies voor een echte onthaalbalie waar ik mijn vraag kan stellen tijdens de openingsuren.	97		48%
Ik kies voor een snel antwoord via telefoon, chat of videobellen.	107		52%

N 204

	Aantal	% van de antwoorden	%
De gemeente moet ervoor zorgen dat meer mensen hun diensten gebruiken via de computer. Dan hebben ze meer tijd voor mensen die dat minder goed kunnen. De medewerkers kunnen die mensen dan helpen om het te leren via de computer.	143		70%
De gemeente moet ervoor zorgen dat je op meer plaatsen kan langskomen zodat iedereen daar geholpen kan worden. Er zal dan wel minder tijd zijn per persoon.	61		30%

N 204

Medewerkers gaven tijdens de brainstormsessies aan dat de verschillende drempels (openingsuren, gesloten deur, verplichting om eerste een afspraak te maken, geen onthaalmedewerker) om het gemeentehuis binnen te komen niet altijd optimaal zijn. Hoe complexer de dienstverlening, hoe liever medewerkers hebben dat er vooraf contact wordt opgenomen (telefonisch of via e-mail) zodat een bezoek zeker niet voor niets is of goed kan voorbereid worden.

Het werken op afspraak heeft de fysieke interactie wel heel wat gemakkelijker gemaakt, zowel voor burger als voor medewerker. Geen wachtrijen, mogelijkheid tot een goede voorbereiding,... Toch is het een uitdaging om

¹⁵ <https://media.kbs-frb.be/nl/media/9837/Digitale%20Inclusie.%20Barometer%20Digitale%20Inclusie%202022>

¹⁶ <https://www.mediawijs.be/nl/onderzoek/digimeter>

hierbij een gastvrij en open gevoel te houden. De uitdaging zit vooral op het moment waarop de inwoner nog gekoppeld moet worden met de juiste persoon, de juiste afspraak of het juiste product. Daar is het meest nood aan een gastvrij gevoel en daar loopt het soms mis in de ervaring. Zowel van de medewerkers als de inwoners.

“ 5.2.3 Toekomstdroom: utopie of dystopie

In het **gemeentehuis** kan ik tijdens de openingsuren **gewoon binnenlopen**. Een ‘host’ staat klaar om me te verwelkomen aan de deur. Het is markt dus ook andere passanten werden aangesproken buiten om mensen te vragen of ze al gehoord hebben over die Vlaamse renovatiepremie. Die kan heel wat energiekosten besparen en zo ook het klimaatplan van de gemeente helpen realiseren.

Ik heb een afspraak. Bij het binnenwandelen krijg ik **een pushbericht** op mijn ‘smart glass’ en duikt mijn virtuele host op die me de weg wijst. Er is ook nog steeds een ‘mens’ die een oogje in het zeil houdt of dit iedereen lukt. Ik neem even plaats in de wachthoek tot degene waarmee ik een afspraak heb me komt ophalen. Wie geen afspraak heeft wordt verder geholpen aan het digipunt. **Met een beetje hulp** lukt het iedereen om snel een afspraak te maken. Soms is er **zelfs meteen iemand beschikbaar om te videobellen**.

Ik moet nog even wachten. Ik neem wat water, ik blader even in het infomagazine, bekijk de informatieve en leuke filmpjes op het digitaal scherm en bekijk de tentoonstellingen van het moment. Dit keer zijn het portretten van bewoners uit het woonzorgcentrum en ook de plannen voor het nieuwe park aan het gemeentehuis kun je raadplegen via een VR-bril.

Na mijn bezoek aan het gemeentehuis ben ik heel wat wijzer geworden. Het antwoord op de vraag waarvoor ik binnenkwam, zit onmiddellijk ook in mijn E-box. De host hielp me ook de gemeente-app te installeren waarover ik info op de schermen zag passeren. In de toekomst heb ik zo meteen alle nieuwtjes, contactgegevens, praktische info en het antwoord op mijn vragen,... binnen handbereik. ”

5.2.4 Aanbevelingen

Aanbeveling 1: Van klant naar gast, van medewerker naar maatwerker

Door de principes van ‘hostmanship’ toe te passen verandert de ervaring van de inwoner van **klant die benaderd wordt met producten en processen** naar de **ervaring van gast**.

Wanneer na de **digitaliseringsgolf standaard processen digitaal of zelfs automatisch** (proactief) zijn, past een gastvrije benadering meer bij de redenen waarom mensen toch nog contact leggen: de vraag is te complex om binnen het standaard proces te kunnen of de persoon heeft moeilijkheden om het proces zoals het uitgetekend is via de digitale weg te kunnen doorlopen. **De klant wordt een gast die op maat wordt geholpen, de medewerker kan maatwerk bieden omdat er tijd en ruimte werd vrijgemaakt door al wat standaard is te digitaliseren en nieuwe digitale toepassingen zoals VR, AR en AI zorgen voor nieuwe ervaringen die een gastvrij gevoel kunnen ondersteunen zonder dat er één op één een medewerker aanwezig hoeft te zijn.** Die medewerker kan wel beschikbaar zijn indien er hulp nodig is. VR-brillen, AR toepassingen en AI interfaces hebben de potentie om de digitale wereld vlotter toegankelijk te maken op een meer visuele en meer begrijpelijke (door semantische zoekfuncties) manier.

Het principe van ‘hostmanship’ of gastvrijheid kan dus toegepast worden op alle contactpunten met de inwoner: aan het onthaal of een eerste contact, bij de ontvangst op afspraak, als buurtwerker, aan de telefoon, digitaal of via de interfaces van de toekomst.

Aanbeveling 2: Creëer ruimte voor persoonlijke dienstverlening en gastvrijheid door sterk in te zetten op digitale dienstverlening voor standaard producten.

Een persoonlijke en gastvrije dienstverlening kost tijd en energie. De meeste burgers komen echter enkel naar het gemeentehuis als het echt moet, als ze het zelf nodig vinden of niet wisten dat het online kon. **Door in te**

zetten op gebruiksvriendelijkheid en digitale prikkels tot op het laatste moment van de 'customer journey' kan het aantal fysieke contacten sterk verminderen. Dit creëert ruimte voor persoonlijke dienstverlening voor wie dit nodig heeft of vraagt. Digitalisering is dus noodzakelijk om dit gastvrije gevoel te kunnen aanbieden.

Ook digitale processen kunnen op een gastvrije manier aangeboden worden. Een overzichtelijk webportaal op maat van de persoonlijke voorkeuren, een chatbot met een naam en een foto, op elk moment een uitweg bieden uit een digitaal proces om toch contact te kunnen leggen, een onthaalprocedure in het gemeentehuis waarbij je via je smartphone stap voor stap de juiste kant op wordt gestuurd, een digitale zuil. Het kan op elk moment in het digitale of fysieke proces worden ingebouwd. Hoe gastvrijer de digitale beleving, hoe meer men deze gemeenthuisafhankelijke kanalen zal gebruiken en hoe meer je in de fysieke dienstverlening kunt inzetten op maatwerk en digitale hulp.

Aanbeveling 3: Bied gastvrije digitale prikkels tot in het gemeentehuis.

Zoom in op de customer journey van de verschillende kanalen vanaf de eerste stap en denk na hoe brieven, apps, flyers, de website, de telefoon, e-mail de stap naar de digitale weg kan stimuleren. Ook de inkomhal van het gemeentehuis kan digitale opties bieden via een **gebruiksvriendelijk digipunt (of aanraakscherm) in een aangenaam ingerichte wachtruimte**. In deze omgeving voelt het veiliger om digitale toepassingen uit te proberen, al dan niet met hulp. De volgende keer lukt het misschien wel digitaal voor de inwoner.

Wie een specifieke maar complexere vraag heeft, komt graag langs en maakt hiervoor een afspraak. Ook hier kan in de toekomst **een digitale maar toch persoonlijke optie aangeboden worden via videobellen**. Of door het proactief bezorgen van informatie waardoor een afspraak niet meer nodig is. Hierdoor kan het aantal fysieke bezoeken aan het gemeentehuis worden afgebouwd.

Technologieën die nu al bestaan zullen doorontwikkeld worden zodat ze oplossingen vinden voor de problemen van vandaag. AR en VR kunnen ervoor zorgen dat de weg duidelijk is, ook al is er even niemand aanwezig. En misschien kan men aan een chatbot persoonlijke vragen stellen die men niet graag deelt met een onthaalmedewerker. Zo wijzen nieuwe digitale oplossingen de weg op een gastvrije manier.

5.2.5 Hoe kan je dit toepassen in de praktijk?

Testing: hostmanship in het bestaande gemeentehuis

Tijdens dit project werd een testopzet gedaan tijdens de openingsuren van het gemeentehuis en geëxperimenteerd met een persoonlijke host. De resultaten van deze testing werden hieronder geïntegreerd in de mogelijkheden en aanbevelingen om deze principes toe te passen. Wil je als gemeente hiermee aan de slag, probeer uit wat werkt in jouw specifieke context.

Hostmanshipprincipe	Fysiek – Fyitaal	Digitaal
Het gevoel te gast te zijn en als uniek mens gezien te worden die welkom wordt geheten en waarvoor oprechte aandacht is	Een host begroet de burger persoonlijk en helpt waar nodig om de weg te vinden of om een afspraak te maken. Er is altijd iemand aanwezig om te helpen, bijvoorbeeld aan een digitale balie of digipunt.	QR-codes, een smart device, digitaal scherm met wayfinding of AR wijst de weg, ook wanneer er niemand beschikbaar is.
Het overtreffen van de verwachtingen	Denk vanaf de eerste stap die de burger zet. Die begint vaak thuis bij het opzoeken van de openingsuren, het zoeken van een telefoonnummer. Biedt proactief de info aan die de	Investeer in een naadloos digitaal proces waarbij je op elk moment kunt switchen van een digitale naar een persoonlijke ervaring en

<p>Een totaalbeleving die al van thuis start: op het internet, je weg ernaar toe, hoe je je fiets of auto parkeert, de ingang, de ontvangst tot zelfs de nabeleving. Kortom, de volledige klantenreis. De houding van het gedrag van de medewerkers, de sfeer van de omgeving en plaats, het product en het proces (de wachttijd) spelen een rol in die beleving. In die reis kunnen ook enkele kritische belevingsmomenten (een vuile WC, een onbeleefde medewerker,...) een belangrijke invloed hebben.</p>	<p>burger bij de volgende stap kan nodig hebben.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Gebruiksvriendelijke digitale portalen - Heldere communicatie over de volgende stappen - Bereikbaarheid en toegankelijkheid van de locatie (STOP-principe), het gebouw (7B's van toegankelijkheid¹⁷) - Open deur - Ga naar de gast toe en help bij het aanmelden - Breng de gast naar z'n afspraak of haal de gast op - Installeer een digitale balie/digipunt met ondersteuning om zelf een (nieuwe) afspraak vast te leggen, een attest aan te vragen,... - Richt een gezellige wachtruimte in waar koffie of water wordt aangeboden, iets te lezen is of speelruimte is voor kinderen. - Geen loketten maar tafel en stoel voor interacties die meer dan 5' duren. - Toon het scherm waarop je aan het werken bent als medewerker en geef zo een blik achter de schermen. Waarom vraag je iets, waarvoor zul je dit gebruiken in de toekomst,... 	<p>terug. Geef chatbots een naam of zelfs gezicht.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Infoschermen - Digitale wayfinding, - Een welkomstboodschap bij het binnenkomen van de ruimte of vergaderzaal - Een digitaal paneel aan het spreeklokaal dat toont of het vrij is of niet, wie er zit en wie er verwacht wordt. - Een aangename videobelruimte met instructies of hulp als het fout gaat.
<p>One size fits one. Elke gast is anders en heeft andere doelen en dit kan ook op elk moment verschillen. Behandel een ander zoals de ander behandeld wil worden en niet zoals je zelf behandeld wil worden.</p>	<p>Gastvrije frontoffice medewerkers met ruimte en mandaat om af te wijken van de standaard dienstverlening. Gebruik dit contact als een leermoment voor toekomstige (digitale) contacten.</p>	<p>Softwaretoepassingen die workarounds mogelijk maken. Een persoonsverantwoordelijke aanwijzen die zorgen voor een goeie opvolging van het digitaal proces en verantwoordelijkheid kan opnemen.</p>

¹⁷ <https://www.toegankelijkgebouw.be/Home/UniversalDesign/7basisprincipes/tabid/94/Default.aspx>

Oprechtheid, passie, kennis van zaken, mensenkennis,... zijn zeer belangrijk als host. Het kunnen lezen, inleven en begrijpen wat de gast nodig heeft, is zeer belangrijk.	Gastvrije frontoffice medewerkers die opgeleid worden in noodzakelijke skills zoals inlevingsvermogen met eenvoudige toegang de kennis van andere medewerkers.	Digitale toepassingen die intuïtief aanvoelen en ontworpen zijn vanuit het menselijk proces, die actueel zijn en de juiste informatie aanreiken op het juiste moment (wie is bereikbaar, wat is de volgende stap,...)
--	--	---

Praktijkvoorbeeld: de winkels van Coolblue ¹⁸

Hoewel Coolblue voornamelijk bekend staat als een online retailer, heeft het bedrijf ook fysieke winkels geopend om een aanvullende winkelervaring te bieden aan haar klanten. Hierdoor steeg de omzet. Hier worden enkele interessante aspecten van hostmanship ingezet:

- Klanten worden direct bij het binnenkomen verwelkomd door een winkelmedewerker en krijgen vaak onmiddellijk een drankje aangeboden wanneer ze even moeten wachten om verder geholpen te worden.
- Klanten worden met hun voornaam geregistreerd en opgeroepen in het klantengeleidingssysteem.
- De interactie aan de klantenbalie verloopt via de interface die ook klanten te zien krijgen. Via een tweede scherm kan de klant de stappen en teksten volgen die worden ingegeven.

Praktijkvoorbeeld: de gemeente Helmond

In het nieuwe 'Huis voor de stad' zullen bezoekers die een afspraak hebben zich via hun smartphone kunnen aanmelden wanneer ze het gemeentehuis betreden. De ontvanger komt dan naar ze toe en neemt ze mee naar de afspraaklocatie (digitaal hostmanship). Alle interacties gebeuren loketloos. Dit wil zeggen aan een tafel zodat medewerker en inwoner op hetzelfde niveau in interactie gaan. Hiervoor werden aparte balies ontworpen. De specifieke behoeftes verzinken na het contact in de tafel zodat de tafels na openingstijden ook bij evenementen gebruikt kunnen worden. Specifieke documenten worden in een afgesloten kast achter slot en grendel maar nabij bijgehouden. Bij het ontwerp werd hier rekening mee gehouden.

Praktijkvoorbeeld: Testhuis in Roeselare

Stad Roeselare en Kenniscentrum Arhus gingen samen met een testpanel bestaande uit burgers uit verschillende doelgroepen op zoek naar de manieren waarop de digitale dienstverlening gemakkelijker toegankelijk gemaakt kan worden. Meer gebruiksgemak en het geven van digitale prikkels stonden hierbij centraal. Samen met dit testpanel werden enkele processen geoptimaliseerd (adreswijziging, aangifte verlies e-ID, uittreksel strafregister,...) vanaf de eerste opzoeking op de website (of zelfs daarvoor) tot het contact in het gemeentehuis. Ook het kenniscentrum Arhus optimaliseerde z'n website en z'n digitale uitleenproces via de input van dit testpanel. Zo zijn deze processen toegankelijker voor iedereen.

Zij formuleerden volgende principes voor een meer mensgerichte dienstverlening:

- Niet alleen mensgerichte processen, maar ook een glimlach werkt drempelverlagend
- Gebruik klare taal in gesproken en geschreven communicatie. Vermijd vakjargon.
- Denk aan fysieke en digitale toegankelijkheid van bewegwijzering tot voorleesfunctie...
- Ga fyitaal: Stimuleer en prikkel digitaal maar blijf fysieke en telefonische opties voorzien.
- Keep it simple: ga voor duidelijkheid. Win tijd voor de burger én medewerker!
- Breng burgers en medewerkers samen op testmomenten. Luister en leer van elkaar!
- Stel een divers burgerpanel samen. Betrek moeilijker bereikbare burgers via brugfiguren.
- Meten is weten: monitor gebruiksdata om het nog beter te doen.
- Streef naar excellentie waar relevant. Neem geen genoegen met middelmatigheid.
- Ga slim met data om. Transparantie gaat hand in hand met betrouwbaarheid van informatie.

¹⁸ <https://www.vrt.be/vrtnws/nl/2020/08/25/retailexpert-over-komst-winkel-van-onlinegigant-coolblue-in-hass/>

5.3 Buiten de muren

5.3.1 Het gemeentehuis vandaag

Een grote meerderheid van wie nu naar het gemeentehuis komt (om eID, reispas,...), wil dat liever niet. Toch moet het vaak toch, ook voor korte transacties zoals het afhalen. De manier waarop de burger zich wil organiseren om deze korte transactie mogelijk te maken, is voor iedereen anders (toegankelijkheid, werk, afstand, hobby's,...). De kostprijs om als gemeente tegemoet te komen aan de uiteenlopende verwachtingen van de burgers via bijvoorbeeld deelgemeentehuizen met ruime openingsuren en een uitgebreid productenaanbod is hoog.

Er worden al heel wat **decentrale of mobiele** dienstverleningsvormen aangeboden in steden en gemeenten. Maar vaak zijn er heel wat **praktische** (kost gebouw, permanentie, openingsuren...) **juridische** (regelgeving, privacy) en **technische** (toestellen,...) drempels om de meest gevraagde producten zoals (identiteitskaarten, reispassen) mobiel aan te bieden.

Er lopen meerdere **proefprojecten en experimenten (bijv. draagbaar loket¹⁹, automaten, ophaalkluisjes,...)**, die decentrale, mobiele en 24/7 dienstverlening op termijn gemakkelijker mogelijk zouden moeten maken. Hierdoor kunnen standaard producten waarvoor een fysieke interactie nodig is in de toekomst aangeboden worden waar en zelfs wanneer de burger dit wenst.

De context van de gemeente (aantal inwoners, oppervlakte van de gemeente, het aantal woonkernen, afstand tot het centrale dienstverleningspunt, demografie van de gemeente, complexiteit van de dienstverlening, beschikbaarheid van middelen, beleidskeuze...) bepaalt de concrete noden en mogelijkheden op vlak van decentrale dienstverlening. Wanneer **de juridische en technische mogelijkheden er zijn, heeft de gemeente de vrijheid om de dienstverlening aan te bieden die het best past bij de context van de gemeente.**

5.3.2 Wat vinden burgers en medewerkers

Uit de bevraging blijkt dat de burger **geen vragende partij is voor huisbezoeken** wanneer dit niet echt nodig is. Via interviews werd dit antwoord verder verklaard. Een huisbezoek geeft een perceptie van hulpbehoevendheid ('Zolang ik me zelf kan verplaatsen naar het gemeentehuis, dan doe ik dat') en dat voelt als een inbreuk op de privacy ('Hoe weet ik zeker dat wie voor m'n deur staat echt voor de gemeente werkt?'). Enkel wanneer er al een eerste contact was, vindt men een huisbezoek een optie. Of wanneer het bezoek aan het huis op zich relevant is, bijvoorbeeld bij het bespreken van een aanvraag omgevingsvergunning, een energiescan,...



Medewerkers van de sociale diensten ervaren wel een noodzaak om mensen aan huis te helpen en doen dit ook. Het helpt dat ze elkaar al vooraf kennen. In sommige gevallen (bijv. leefloon) is een huisbezoek zelfs verplicht. Ook worden uitzonderingen nu al toegestaan, bijv. bij woonzorgcentra, bij een hulpvraag, enz. Zonder de verschillende toestellen die burgerzaken vaak nodig heeft (vingerafdrukken, digitale handtekening,...) was

¹⁹ <https://gzg.binnenlandsbestuur.vlaanderen/project-draagbaar-loket>

het vroeger gemakkelijker om dit te doen. Hier heeft de digitalisering net voor minder tijds- en plaatsafhankelijkheid gezorgd.

Medewerkers zien echter veel mogelijkheden op vlak van hun dienstverlening: een bus, aanspreekpunten op pleintjes of ontmoetingsplaatsen, huiskamerconcerten, een mobiele jeugdwerking, elke maand ergens anders op verplaatsing gaan, een goede planningstool om dit mogelijk te maken, een wijkgericht team.

5.3.3 Toekomstdroom: utopie of dystopie

“ Ik krijg een melding via Mijn Burgerprofiel app dat mijn identiteitskaart klaar is om verstuurd te worden. Dit bericht komt van de federale overheid en ik heb de mogelijkheid om een afhaallocatie te kiezen.

Ik krijg verschillende alternatieven aangeboden om deze op te halen. Ik heb deze week een drukke agenda dus ik laat deze liever niet aan huis leveren want misschien ben ik dan net niet thuis. In plaats daarvan kan ik ook enkele andere opties aanduiden. Dat gaat gemakkelijk want ik zie bij de verschillende opties meteen de tijdstippen waarop dit kan.

- Ophalen in een servicepunt van de gemeente waar ik werk
- Ophalen in een servicepunt van de gemeente waar ik woon
- Ophalen wanneer de mobiele bus volgende week zaterdag in mijn buurt is.
- Volgende week staat een afspraak gepland met iemand van het energieloket bij me thuis.

De laatste optie lijkt me het handigste. Er komt toch al iemand langs bij me thuis. Hoe de eID van bij de centrale overheid bij die medewerker geraakt lijkt me een uitdaging . Fijn dat ze dit samen mogelijk gemaakt hebben. Ik besluit het dus eens te proberen.

Wanneer de medewerker bij me langs komt, vraagt die me om een QR-code te scannen met m'n gemeente-app. Zo kom ik automatisch in mijn datakluis terecht en kan ik toelating geven om de nodige gegevens te delen, enkel op dat moment. Daarna gaan ze weer achter slot en grendel. De transactie staat nu ook in de blockchain vereeuwigd. Het lijkt allemaal super simpel, die identiteitskaart buiten het gemeentehuis afleveren, maar toch is het complexer dan je denkt.”

5.3.4 Aanbevelingen

Aanbeveling 1: Vraaggestuurde servicepunten maken de ideale lokale mix mogelijk.

Een gemeente biedt naast z'n administratieve dienstverlening ook bibliotheken, ontmoetingscentra, cultuurcentra, sportcentra,... en heeft hiervoor ook heel wat infrastructuur ter beschikking. Daarnaast zijn er nog tal van andere publiek toegankelijke locaties in de gemeente. Dit zijn de ideale locaties voor **vaste (vaste dagen per week) en mobiele servicepunten (vraag- en persoonsafhankelijk)**. Moeilijk bereikbare doelgroepen, personen die minder mobiel zijn of weinig tijd hebben, kunnen op deze manier letterlijk en figuurlijk tegemoet gekomen worden.

Een tafel, een stoel, een laptop, een drankje en een persoonlijk gesprek (zie principe hostmanship). Met de juiste digitale tools en een ondersteunend systeem (voor afspraken en planning) is er niet meer nodig dan dit om dienstverlening op maat te kunnen bieden.

Door **servicepunten vraaggestuurd** te organiseren (op afspraak, mogelijkheid om meerdere verschillende locaties en tijdstippen te kiezen) kan de gemeente zich hierop praktisch organiseren. De gemeente kiest zelf de beste locaties en de medewerker kiest de periodes waarin hij hiervoor beschikbaar is. Door een digitaal afsprakensysteem waarin de mogelijkheden flexibel aangegeven kunnen worden, kunnen meerdere opties worden aangeboden voor een specifieke vraag of productaanvraag. Standaard kunnen er bijvoorbeeld minstens 2 locaties aangeboden worden (centraal punt + decentraal of mobiel punt) en tijdstippen worden aangeboden. Dit kan uiteraard uitgebreider naargelang de lokale mogelijkheden.

Daarnaast kunnen steeds digitale alternatieven zoals videobellen voorgesteld worden zodat de medewerker en de burger zich toch niet hoeft te verplaatsen. Op elk servicepunt kan minstens ook een (bemand of onbemand) digipunt/mobiele balie of een andere digitale prikkel (digitaal scherm,...) aanwezig zijn.

Aanbeveling 2: Maak bovenlokaal een prioriteit van het mobiel kunnen afleveren van producten burgerzaken (bijv. e-ID, reispassen) en andere online generieke dienstverlening.

Het aantal producten dat op vraaggestuurde servicepunten aangeboden kan worden is momenteel beperkt omwille van wettelijke en technische beperkingen. Het mogelijk maken van mobiele dienstverlening (via servicepunt, aan huis of via videobellen) voor de meest gevraagde producten (identiteitskaarten, reispassen) is dan ook een must in de toekomst om tegemoet te komen aan de verwachtingen van de burger. Dit geeft gemeenten de vrijheid om helemaal op maat van de beschikbare locaties, budget, het aanwezige personeel en de grootte van het grondgebied eigen keuzes te maken over hoe ze hun dienstverlening op een kostenefficiënte manier kunnen organiseren. Uiteraard moet regelgeving, privacy en gebruiksvriendelijkheid hierbij goed afgewogen worden.

Aanbeveling 3: Een mobiele bus als lokaal prototype voor de ideale mix 'buiten de muren'

Een gemeente is meer dan loketten en producten. Een lokaal bestuur biedt ook hulp, een vrijetijdsaanbod, mogelijkheden om de buurt beter te maken via praktische en financiële ondersteuning,... Heel wat mensen weten niet wat de gemeente allemaal te bieden heeft. Door datagestuurde proactieve dienstverlening zullen producten en informatie over rechten en plichten in de toekomst wellicht nog meer vanzelf bij de burger komen of zelfs gepusht worden. Via **een mobiel gemeentehuis** kunnen de andere producten, de onvoorspelbare vragen en meldingen maar ook informatie over het andere, meer vrijblijvende aanbod op een informerende en fysieke manier tot bij de burger komen (info over ontmoetingsmogelijkheden, duurzaamheid en gezondheid, vrijwilligerswerk promoten, sociale hulpvragen detecteren,...).

Een mobiele bus die inzet op dienstverlening (als vraaggestuurd servicepunt), informatieverstrekking én ontmoeting kan een ideale manier zijn om na te gaan wat in jouw gemeente de noden en vragen zijn en om hier op een flexibele manier op in te spelen. Door het laagdrempelige, outreachende en mobiele karakter van dergelijke bus kan al experimenterend het ideale aanbod uitgewerkt worden (mobiel, aan huis, vaste centrale plek in de (deel)gemeente). De geleerde lessen kunnen indien nodig vertaald worden naar een (tijdelijke) vaste locatie op een plek in de buurt, indien deze er nog niet is.

Een mobiele bus biedt mogelijkheden om te experimenteren met nieuwe vormen en thema's van decentrale dienstverlening vooraleer een definitieve plek te kiezen of (her) in te richten. Of om blijvend te kiezen voor deze vorm van dienstverlening. Dit experiment betreft medewerkers en burgers rechtstreeks bij het denkproces over de toekomst van deze dienstverlening buiten de muren. Daarbij kan ook geëxperimenteerd worden met het inzetten van vrijwilligers, sleutelfiguren,... om de drempel voor vragen nog lager te maken. Op deze weg kan dienstverlening ook sneller de link leggen met andere programma's zoals 'Zorgzame buurten'²⁰, klimaatplannen en andere thema's die binnen de lokale overheid aan bod komen en zo samenwerken met medewerkers, burgers en andere partners bevorderen.

²⁰ <https://www.zorgenvoormorgen.be/zorgzamebuurten/wat>

5.3.5 Hoe kan je dit toepassen in de praktijk

Praktijkvoorbeeld: identiteitskaarten aan huis in Hollands Kroon



In Hollands Kroon kozen ze voor het aan huis aanvragen en bezorgen van paspoorten en identiteitskaarten. Dit kan ook op een andere locatie dan aan huis, bijvoorbeeld in een bibliotheek. Of de transactie gebeurt aan de voordeur. Hollands Kroon biedt hiervoor geen loket meer aan behalve tijdens de piek in de aanvragen van identiteitskaarten. Dan volstaat de capaciteit aan mobiele medewerkers niet en is het efficiënter om de dienst toch op een servicepunt aan te bieden. Ze kozen voor deze huisbezoeken omdat het voor hun uitgestrekte grondgebied een te hoge kostprijs was om decentrale vaste punten te voorzien. Deze kostprijs was hoger dan de kostprijs van mobiele medewerkers, maar ook deze waren een extra investering (verplaatsingstijd, wagen,...). Voor het afleveren van de identiteitskaart werken ze samen met een bedrijf.

Gemeente zonder gemeentehuisproject: Draagbaar loket - Brugge

Het aanvragen en afleveren van identiteitskaarten is een product waar iedereen (zelf of voor de kinderen) vroeg of laat mee geconfronteerd wordt. Net dit product is moeilijk mobiel aan te bieden, ook al is dat voor verschillende steden en gemeenten een oplossing om de ideale decentrale mix te vormen. Wanneer deze draagbare kit ontwikkeld is, kan dit product op elke plek worden aangeboden waar de gemeente voor kiest.

Praktijkvoorbeeld Open+ in gemeente Wervik (en andere gemeenten)

Ook na de openingsuren is de bibliotheek van Wervik en Geluwe toegankelijk via het Open+ systeem of de onbemande bib. Eens je eID geregistreerd is in dit systeem, krijg je hiermee toegang tot de bibliotheek na de openingsuren via je eID en een pincode.²¹ Boeken terugbrengen, uitlenen,... het kan allemaal. De gemeente geeft aan dat dit een nieuwe dynamiek op gang brengt en het gebouw en de omgeving errond op die manier langer 'leeft' ook al hoeft er hiervoor geen permanentie voorzien te worden.

Praktijkvoorbeeld Tettercamionette Deerlijk



De tettercamionette²² van Deerlijk zet in de eerste plaats in op meer ontmoeting en een betere bereikbaarheid voor hulpvragen in de wijken. Verschillende medewerkers maken ondertussen dankbaar gebruik van de mogelijkheden van dit proefproject (Zorgzame buurten (buur(t) centraal)). Zo reist de tettercamionette onder andere mee naar de sociale kruidenier zodat personen die het moeilijk hebben om hun kinderen digitaal in te schrijven in een vakantiecamp dit via de maatschappelijk werker die meereist met de caravan kunnen doen. Zo zijn er nog tal van linken te leggen die de dienstverlening dichterbij doelgroepen brengt die niet zomaar de drempel van een gemeentehuis overstappen.

²¹ <https://wervik.bibliotheek.be/open>

²² <https://www.deerlijk.be/zorg-welzijn/tettercamionette>

Technologie buiten de muren



Door technologie te voorzien op locaties, bijvoorbeeld tablets waarop een landingspagina staat van de gemeente met FAQ, dienstverleners waarmee men kan bellen, afspraken die men kan inboeken,... kan men beroep doen op de dienstverlening. Hierbij is er weinig extra capaciteit van de medewerkers nodig en is men toch breder bereikbaar.

Gedurende de brainstorm met medewerkers werd ook het voorbeeld aangehaald van gepersonaliseerde robots die door het straatbeeld rijden. Niet zo vergezocht denkend aan het voorbeeld van Delhaize waar Robbie de robot vandaag de dag reeds mensen verder helpt met vragen.

5.4 Inspirerende en filterende werkplek

5.4.1 Het gemeentehuis vandaag

Enkele gemeenten in Nederland (Molenlanden, Hollands Kroon) implementeerden 'een gemeente zonder gemeentehuis'. Hierbij gebeurde alle dienstverlening aan huis en werkten alle medewerkers mobiel of thuis. In deze experimenten werd vastgesteld (nadien of meteen) dat er ook zonder balies en loketten nood was aan vergader- en ontmoetingsplekken voor medewerkers. Om kennis uit te wisselen, samen te werken en ook ruimte voor de politieke werking van de gemeente. In het gemeentehuis van de toekomst mag **de werkplek voor de medewerker en het bestuur** dus zeker niet vergeten worden.

In Hollands Kroon werd de **werkplek (backoffice) en dienstverlening (centraal punt en mobiel) losgekoppeld**. Wanneer sterk ingezet wordt op mobiele en digitale dienstverlening en het aantal fysieke interacties tussen medewerker en burger beperkt wordt, is deze koppeling dan ook niet meer noodzakelijk. Door de veranderende rol van de overheid (regie, projectmatig,...) en door digitalisering verschuift het werk steeds meer naar andere plekken dan aan balies en loketten. Ook rechtstreekse contacten gebeuren op andere plekken of manieren dan via fysieke balies.

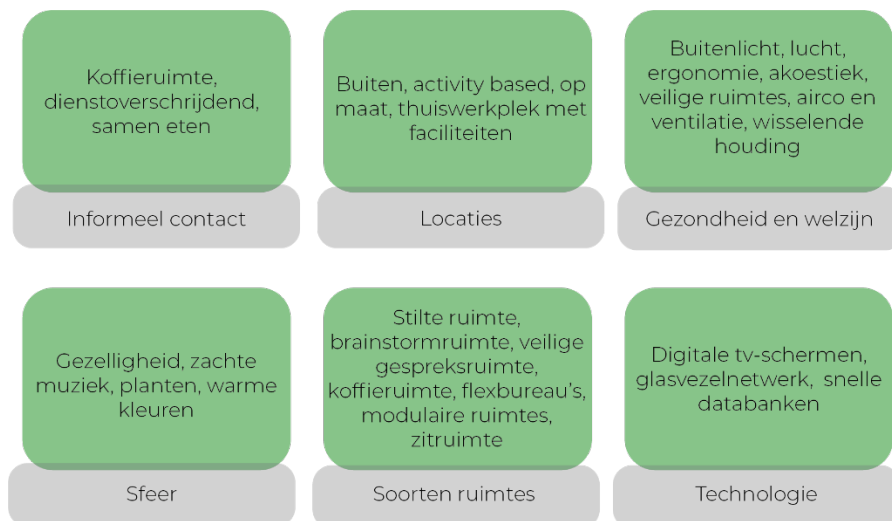
Hoe ziet de ideale werkplek voor de lokale ambtenaar eruit? Dat verschilt weinig met andere werkplekken. De **vaste werkplek verdwijnt en zal flexibeler zijn**. De werkplek van de toekomst evolueert voortdurend en wordt beïnvloed door technologische vooruitgang, veranderende arbeidsmodellen en de behoeften en voorkeuren van werknemers. Welk soort werkplek nodig is, hangt af van het type activiteiten die de organisatie moet doen. In een lokale overheid is dat een combinatie van vele dingen: dienstverlening, kenniswerk, creativiteit en innovatie. Hoe meer standaard processen gedigitaliseerd en geautomatiseerd zijn, hoe meer de werkplek ruimte moet bieden voor maatwerk, creativiteit en flexibiliteit.

Wel is er in de overheid die zich middenin een complexe maatschappij beweegt veel nood **aan contact en kennisuitwisseling tussen overheden, departementen, andere dienstverleners in de maatschappij,...** Zones voor informeel contact, netwerkmomenten, gedeelde werkplekken die open staan voor anderen die een bijdrage leveren aan de publieke dienstverlening,... moeten dan ook mogelijk zijn. Dit komt de dienstverlening ten goede en kan moeilijk vervangen worden door productencatalogi, een intranet, mailings,... **Ook hier zal de oplossing een combinatie zijn van technologische en menselijke oplossingen**. Medewerkers geven aan veel interessante informatie te ontvangen uit toevallige of geplande ontmoetingen met andere diensten waarbij voor hen relevante informatie of weetjes gedeeld worden. Zo kunnen ze daarna gericht op zoek naar de juiste informatie en deze doorvertalen naar de burgers waar zij mee in contact staan.

5.4.2 Wat vinden burgers en medewerkers

Burgers staan er vaak niet bij stil, maar er gebeurt heel wat werk achter de schermen van een gemeentehuis. Dit werk achter de schermen neemt alleen maar toe wanneer er meer digitaal gebeurt. Burgers begrijpen niet altijd waarom de deur van het gemeentehuis dicht blijft, ook al ziet men de personeelsleden werken aan hun computer. Medewerkers die zichtbaar zijn tijdens de sluitingsmomenten van het gemeentehuis, wekken bij sommigen dus onbegrip op. **Transparantie kan dus beter op een andere manieren geboden worden dan via het zichtbaar maken van de werkplek.**

Medewerkers hebben uiteraard heel wat ideeën over hoe de werkplek van de toekomst er moet uitzien: ruimte voor informeel contact, stille ruimtes, ontspanningsruimtes, koffieruimte, buitenwerkplekken, een veilige plek om burgers te ontvangen met voldoende sociale controle,... kortom voor elke activiteit een plek. Met af en toe mogelijkheden om zich af te zonderen of net wel samen te zitten met het team of met anderen. Niet elke medewerker is hetzelfde, sommigen hebben nood aan een aparte ruimte om productief te werken anderen zijn net productiever als ze samen zitten in groep. Wanneer de vaste werkplek losgelaten wordt, komt er veel ruimte voor dit soort werkplekken waarin er plek is voor iedereen en elk type activiteit. Daarnaast spelen ook andere aspecten een rol: ergonomie, veel buitenlicht, planten, een plek waar burgers niet komen, wisselende plekken en houdingen, standing desks, gezelligheid, een sfeer die past bij de gemeente, inspirerende ruimtes zoals een brainstormruimte, zachte muziek op de achtergrond,...



Overzicht van de brainstormideeën over de werkplaats

In het contact met de burger willen medewerkers **een veilige plek om burgers te ontvangen** met **voldoende sociale controle maar ook privacy**, een tafel die ruim genoeg is zodat men niet kan meelesen op het scherm of een ruimte waar de info net wel gedeeld kan worden op een groot digitaal scherm. Deze noden zijn



dienstafhankelijk. Bij het sociaal huis of de dienst vreemdelingenzaken heeft men nood aan privacy om meer gevoelige thema's aan te snijden en is een afgesloten overlegruimte met de nodige veiligheidsmaatregelen (bijvoorbeeld de medewerker die aan de kant van de deur zit zodat deze makkelijk kan weggaan indien nodig) een noodzaak. Bij dienst omgeving is er nood aan een gedeeld en groter scherm om samen plannen te bekijken. Kleine toevoegingen kunnen ook al een wereld van verschil maken in de beleving van de burger, bijvoorbeeld een vergaderzaal waar een speelhoek voor kinderen is geïntegreerd is (foto: vergaderzaal met speelhoek bij stad Wervik) .

Medewerkers geven aan op heel verschillende manieren met de inwoners en met elkaar in interactie te willen gaan. De werkplekken van vandaag lenen zich daar niet altijd toe door een beperkt aantal (financiële) middelen, beschikbare ruimte of bereidheid van het bestuur om in niet rechtstreekse dienstverlening van de medewerker te investeren.

5.4.3 Toekomstdroom: Utopie of dystopie

“ Vandaag besluit ik om een dagje op kantoor in het gemeentehuis te gaan werken. Dat is een fijne afwisseling tussen al die videocalls met collega's en de digitale afspraken met burgers.

Elke maandag en donderdag plan ik de afspraken met burgers die liever fysiek naar het gemeentehuis komen. M'n fiets kan ik veilig stallen onder het gemeentehuis. Na een korte douche kies ik een plekje uit om de dag te starten. Ik sluit aan op een eiland waar ook wat andere collega's zitten die duidelijk zin hebben in een babbeltje om de dag te beginnen. Dat doet deugd na enkele dagen geconcentreerd thuiswerk. Ondertussen plug ik mijn laptop in. Volgende werk: een koffie halen. Terwijl de koffie uit het toestel komt, lees ik de laatste nieuwtjes op het digitaal scherm en het prikbord. Er hangt een geboortekaartje van Jan én ik zie dat Mieke jarig is. Ik stuur meteen een chat om hen te feliciteren. Iets verderop in de 'koffiefilter' staan Sofie en Tom. Ik sluit even aan en verneem zo de laatste nieuwtjes op vlak van AI. Dat moet ik straks ook eens proberen.

Daarna vlieg ik erin. Ik bereid m'n afspraken voor, kruip even in een 'bubbel' om met een collega te overleggen over een project waar we samen aan werken, aan het eiland vlieg ik doorheen m'n mails, dat vergt iets minder concentratie en is dus ideaal in deze omgeving. Voor ik het weet is het namiddag. Ik ga lunchen in de gemeenschappelijke ruimte en er is even tijd voor een spelletje spikeball.

In de namiddag verhuis ik naar het gelijkvloers waar inwoners me gemakkelijker kunnen vinden. Het kantoor dat gedeeltelijk uit melkglas bestaat is ideaal. De 'host' ziet dat het lokaal bezet is, maar kan niet meelesen op m'n digitaal touchscreen.

Wanneer m'n afspraken erop zitten, neem ik plaats in een concentratiewerkplek. Hier kan ik alle gesprekken nakijken want een spraaktoepassing nam op wat ik zei en stuurt me na de afspraak een woordelijk verslag en een voorstel van samenvatting. Even nalezen en de burger krijgt nadien een kort verslagje van de tips en conclusies in z'n mailbox. Automatisch krijgt hij ook wat bijkomende informatie mee van de gemeente én van andere overheden. En wat praktische tips die passen bij zijn voorkeuren (als hij/zij aangaf dit te willen krijgen).

Tot slot ga ik weer naar 'het eiland'. Ik deel nog even wat nieuwtjes over de vragen van de burgers. Een collega heeft nog wat aanvullingen. Ik kan die gelukkig nog wijzigen in het burgerportaal zodat ik het antwoord aan de burger weer kan actualiseren. Zo werken we samen aan een uitmuntende dienstverlening. Het is tijd om naar huis te gaan, ik grits nog even een boek mee uit het bibpunt in de lokettenzaal en fiets naar huis. Ook daarvoor is het handig om in zo'n nieuw gemeentehuis te werken. ”

5.4.4 Aanbevelingen

Aanbeveling 1: Koppel de werkplek los van de dienstverleningsplek

Er gebeurt heel wat werk achter de schermen van het gemeentehuis. Slechts een beperkt aantal personeelsleden komt daarbij dagelijks fysiek in contact met de burger. Hoe meer interacties digitaal, telefonisch, via e-mail of videobellen,... verlopen, hoe meer dit werk volledig tijds- en plaatsafhankelijk uitgevoerd zal kunnen worden. Het is in de toekomst dan ook **niet meer noodzakelijk om de werkplek (dicht)bij de dienstverleningsplek te voorzien**. Het 'centraal punt' bevindt zich voor de schermen. De rest van het werk gebeurt achter de schermen of mobiel. Medewerkers die aan het werk zijn terwijl het loket (voor dat product) gesloten is, kunnen frustrerend zijn voor inwoners. **Transparantie kan op andere manieren geboden worden,**

bijv. via digitale statusopvolging van dossiers, nieuwtjes via de app, meer participatietrajecten rondom actuele thema's,...

Om tegemoet te komen aan de vraag van de burgers zullen de interacties mobieler zijn. Medewerkers zullen dus niet alleen thuis of op de werkplek werken, maar ook onderweg en in de servicepunten. Medewerkers zullen hiervoor de juiste materialen, ruimtes en toepassingen ter beschikking moeten hebben. De manier van werken vergt ook een transformatietraject en moet stapsgewijs en samen met de medewerkers vormgegeven worden. Parallel aan dit (mobiele) dienstverleningsverhaal kan er ingezet worden op een aangename werkplek voor de medewerker, met verschillende types werkplekken, mogelijkheden om samen te werken, kennis uit te wisselen maar ook om elkaar te ontmoeten.

Aanbeveling 2: Zorg voor modulaire en activity based werkplekken en ontwikkel en test ze uit samen met de medewerkers

Hoe de werkplek van de toekomst het best wordt vormgegeven is deels universeel voor de verschillende gemeentebesturen maar deels ook specifiek naargelang de personen die er werken, de klemtonen (budget en mogelijkheden) die gelegd worden, de mogelijkheden van de huidige of nieuwe locatie en werkplek. Toch formuleren we hier enkele universele noden en behoeften:

Zorg voor een vlekkenplan dat ruimte biedt voor:

- Een traditioneel kantoor (bijv. voor een beperkt aantal specialisten die gebonden zijn aan specifieke toestellen, vertrouwelijke papieren, permanent beschikbaar zijn voor privacygerelateerde vragen)
- Open of flexwerkplekken: voor de doorsnee medewerker die z'n werk tijds- en plaats onafhankelijk kan doen.
- Concentratiewerkplekken: om te werken aan individuele opdrachten die concentratie vragen. Ook een thuiswerkplek kan hiervoor dienen.
- (Video) bel-werkplekken: om zich even af te zonderen van de collega's om een gesprek te voeren.
- Creatieve werkplekken: die projectwerk en creativiteit stimuleren. Een gewone vergadertafel wekt niet altijd de juiste flow op
- Vergader- en overlegruimte: om informatie uit te wisselen, een dossier te bespreken,...
- Voorzie ook voldoende technische mogelijkheden om het werk op die nieuwe werkplekken zo goed mogelijk te ondersteunen: een tweede of derde scherm (ook op een gedeelde lange tafel), rust de vergaderzalen uit met schermen die tonen of de zaal bezet is en hoe lang nog, een overzicht welke werkplekken nog beschikbaar zijn of wie waar zit (real time bezetting zonder reserveren),... Deze technologie kan bovendien een reden zijn om naar deze werkplek te komen.

“Er is geen one size fits all. Hoe meer diversiteit in werkruimtes hoe meer je tegemoet kan komen aan de intrinsieke noden om samenwerking te stimuleren.” Werk deze werkplekken uit samen met de medewerkers. Rekening houden met de medewerkers die nu voor de organisatie werken is belangrijk. Zo voelen ze zich gehoord, voelen ze zich er (sneller) thuis en zo sluit de werkplek beter aan op de noden die er zijn. En zo verloopt de overgang naar een nieuw werkconcept vlotter.

Richt alles voldoende flexibel in (bijv. op wieltjes, verschuifbare panelen, beter te ruim dan te krap,...) zodat het concept aangepast kan worden wanneer de taken, persoonlijkheden en voorkeuren evolueren. Of wanneer de technologie een nieuwe omwenteling op de werkplek mogelijk maakt.

Enkele aanbevelingen om samen te werken aan de werkplek:

- Bepaal je doelgroep (medewerkers en burgers): gebruik hiervoor persona's en denk samen met je doelgroep na over hoe de werkplek er moet uitzien doorheen elk van de volgende stappen. Hiervoor kun je moodboards gebruiken, een enquête houden, een testopstelling uitproberen,...
- Bepaal wat je wil uitstralen: je missie, visie, kernwaarden en doelstellingen kunnen daarin inspiratie geven

- Bepaal welke elementen belangrijk zijn: past het bij het type organisatie, het budget, het aantal medewerkers en de werkzaamheden die er uitgevoerd moeten worden.
- Kijk verder dan de fysieke aspecten maar ook naar verlichting, klimaat, ICT-oplossingen,... Kortom alles dat de werkplek prettig maakt.
- Verrijk de werkplek met extra's: een volledige wand die ingevuld kan worden door de medewerkers zelf, inspirerende quotes, een kunstwerk, groen,...
- Neem werknemers mee in de verandering: bereid ze goed voor, bespreek vooraf, maak afspraken over het gebruik en maak die afspraken samen,... Vergeet ook de poetsmedewerkers niet te betrekken. Tenslotte speelt een vlot onderhoud van de werkplek ook een rol.
- Blijf de werkplek continu verbeteren.
- Maak ruimte voor ontmoeting en kennisdeling
- Maak ruimte voor licht, een leuke inrichting, groen, gezondheid, beweging en circulariteit. Ook temperatuur speelt een belangrijke rol. Warm in de winter, fris in de zomer. Dat kan bovendien ook een aantrekkingspool zijn voor bepaalde werkplekken. Het kan dus slim zijn om flexwerkplekken op de beste locatie in te plannen of van de beste technologische mogelijkheden te voorzien.
- Organiseer een rondleiding of workshop wanneer je een nieuwe werkplek introduceert. Geef uitleg hoe je dit meubel het best gebruikt of zoek samen naar ideeën hoe je deze kan gebruiken. Bouw verder op de gebruikservaringen en optimaliseer door groen toe te voegen, extra toestellen, afspraken omtrent het gebruik, enz.
- Deze testing is een belangrijke stap in het change management proces. Door medewerkers en andere gebruikers stap voor stap kennis te laten maken met verandering, kunnen zij zichzelf ook in hun mindset stap voor stap bijsturen.

Aanbeveling 3: De 'koffiefilter': Ontmoeting stimuleren voor een betere dienstverlening en open organisatiecultuur

Op vlak van interne communicatie en kennisdeling bestaan er reeds heel wat systemen die vrij goed op punt staan: een intranet, Teams-omgevingen met chat, digitale nieuwsbrieven, productencatalogi,... Technologie maakt het in de toekomst nog gemakkelijker om deze systemen **up to date te houden en snel doorzoekbaar** te maken door automatisering en AI.

Medewerkers vrezen echter voor **informatie overload en tekort aan menselijk contact**. Menselijk contact via toevallige ontmoetingen en meetings zijn ideale filters. De koffiefilter is hiervoor de ideale metafoer. Een koffiehok zorgt voor een filter op al deze informatie. Hier wordt informatie van persoon op persoon op maat doorgegeven waarbij de mogelijkheid bestaat om door te vragen, deze informatie te verrijken met nieuwe inzichten en ideeën en **zo weer een betere dienstverlening aan de burger te kunnen aanbieden**.

Een open organisatiecultuur en de inrichting van deze koffiehok spelen uiteraard ook een belangrijke rol. Medewerkers zelf laten bepalen hoe deze hok ingericht wordt, welke vragen er gesteld worden (bijv. via een whiteboard) is een leuke manier om te zorgen voor nuttige en leuke kennisuitwisseling. Dit komt ook de werksfeer ten goede.

Aanbeveling 4: Voldoende contactmomenten als nieuwe norm

Ook de **thuiswerkplek** is één van de mogelijke werkplekken van medewerkers die stilaan een vaste plek krijgt in de werkmix van heel wat medewerkers. Dit is vaak een plek waar geconcentreerd gewerkt kan worden maar men kan er ook videobellen met een inwoner.

In een toekomst waar resultaatgericht, vraaggestuurd en flexibel werken de norm wordt en **ruimte heringedeeld wordt in functie van meer activiteitsgebaseerd werken en ontmoeting** zorgt een beperkt aantal

toegelaten **thuiswerkdagen misschien wel voor ruimtetekort** omdat hierdoor de behoefte aan individuele kantoren stijgt.

Daarnaast doet ook een ander soort telewerken z'n intrede: **mobiel werken**. In het gemeentehuis van de toekomst zullen medewerkers mobieler zijn, vraaggestuurd werken en op verschillende manieren bereikbaar zijn. Dit vergt een andere manier van werken. De vaste werkplek zal dus in de toekomst (nog) vaker leeg blijven. Het werken in de gemeente van de toekomst gaat dus niet meer **over thuiswerken of niet maar over: 'op welke manier hebben we best contact met elkaar en met de burger om onze doelen te bereiken'**.

Daarbij is het belangrijker om een minimum aantal momenten te voorzien waarop de agenda het toelaat om een teamvergadering te houden, uit te wisselen over een project of zelfs een ontspannende activiteit te doen. Van onthaalmedewerker tot poetspersoneel, van zaalwachter tot huisbezoeker. Dat wil ook zeggen dat er voldoende ruimte gehouden moet worden in de agenda's van alle medewerkers om elkaar live te ontmoeten. Dit komt een goede informatiedoorstroming, innovatie en dus dienstverlening ten goede. **Door standaard taken te digitaliseren kan een deel van de tijd die vrijkomt geïnvesteerd worden in deze ruimte om meer contact te leggen met elkaar. De andere ruimte kan geïnvesteerd worden in het uitbreiden van de mobiele mogelijkheden.**

5.4.5 Hoe kan je dit toepassen in de praktijk

Praktijkvoorbeeld Hollands Kroon

In Hollands Kroon werd de werkplek volledig losgekoppeld van de dienstverleningsplekken. De werkplek is gezellig en 'activity based' ingericht. Er zijn geen vaste werkplekken meer en de kernwaarden zijn zeer zichtbaar aanwezig in de werkruimte en in de processen. (bijv. vertrouwen: altijd uitgaan van het goede. Medewerkers krijgen ook dit vertrouwen als ze willen afwijken van een standaard proces).

Het verhaal van de waarden en de werkplek trekken ze door in hun dienstverlening en in hun organisatiestructuur waaraan medewerkers zelf hebben mogen meebouwen. Ook op de werkplek zijn deze duidelijk zichtbaar. Elk team heeft zelf z'n dienstverleningsnormen opgebouwd en voorgesteld. De waarden, processen en de werkplek vormen samen één geheel waar samen aan gebouwd is. Zo werkt ook de werkplek op een productieve manier mee aan de dienstverlening en blijft de focus op de dienstverlening aan de burger steeds de bovenhand houden.

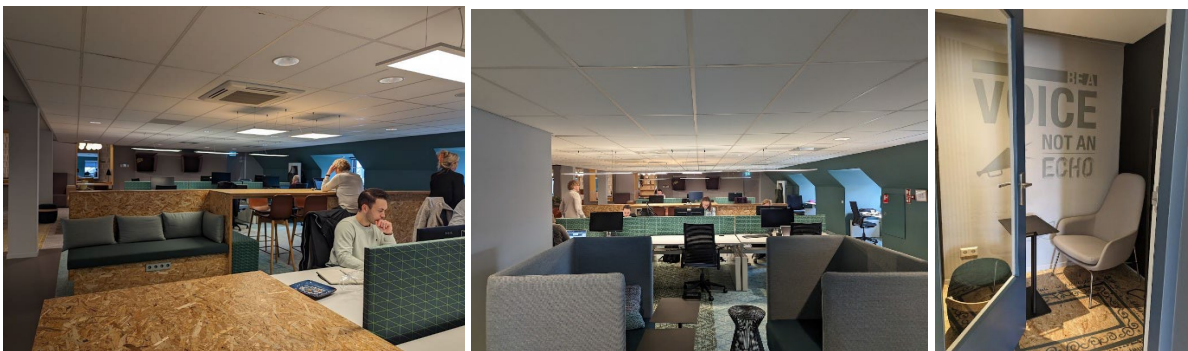


Foto: werkplaatsen Hollands Kroon

Testopstellingen in het gemeentehuis van Deerlijk

Tijdens het project werd geëxperimenteerd met de werkplek door enkele onderbenutte ruimtes een nieuwe invulling te geven. Aan de hand van observaties en bevraging werd gekeken hoe medewerkers en externen van deze werkplekken gebruik maakten. In veel gebouwen worden bepaalde ruimtes niet optimaal benut omdat ze bijvoorbeeld ver weg liggen van de standaard werkplek, geen daglicht binnenkrijgen,.... Door deze ruimtes

aantrekkelijk in te kleden en in te spelen op bepaalde noden (bijvoorbeeld het tekort aan vergaderzalen) kunnen deze een nuttige invulling krijgen.

Bij gemeente Deerlijk werd zo een donkere vergaderruimte die amper gebruikt werd in de kelderverdieping omgevormd tot brainstorm- en beweegruiimte via het bewegconcept ontwikkeld door Ekiep²³.

Aan de hand van **een flexibel en modulair blokkensysteem** werd deze ruimte de ideale plaats voor dynamische vergaderingen. Andere toevoegingen waren planten, kleur, kussentjes, quotes en inspiraties voor het gebruik van de blokken. De blokken kunnen ook gebruikt worden voor beweging, bijv. door een pingpongnetje, enkele spelletjes,...

Na een introductieworkshop van de leverancier werd de ruimte opengesteld voor gebruik door de medewerkers. Aan de hand van bevraging werd volgende feedback verkregen:

“Geschikt voor overleg, leuk dat de meubels verplaatsbaar zijn. De afwisseling van staand overleg met zittend werk doorheen de dag is ideaal.”



Foto: workshop Ekiep

Een ‘vide’ die soms gebruikt wordt voor recepties maar tijdens de werktijden leeg en ongebruikt is, werd ingevuld met verrijdbaar meubilair zoals een lange tafel en een ‘vergaderunit’. Eén van de bestaande flexwerkplekken werd ingericht met een statafel. Op deze manier konden medewerkers kennis maken met deze nieuwe werkplekken en deze uitproberen. Voor de inrichting van de ruimtes werd samengewerkt met een lokale handelaar²⁴. Uit de bevraging kwamen verschillende suggesties om deze werkplekken naar de toekomst verder te optimaliseren maar ze werden als zeer welkom ervaren. Redenen voor deze aangename ervaring waren:

- De lichte (en frisse) ruimte waarin de testopzet plaatsvond
- De mogelijkheid om zowel in groep als afgezonderd te werken
- In een transitieplaats zitten waar veel mensen voorbijkomen. De lange tafel op een plek waar veel passage is, stimuleerde het bespreken van dossier tussen collega’s maar ook tussen medewerkers en schepenen.
- De statafels zijn fijn om afwisselend zittend en staand te werken
- Belangrijk bij dergelijke flexplekken is aanbod van stopcontacten, aangepaste verlichting en ergonomische stoelen

²³ <https://www.ekiep.be/>

²⁴ Joye - www.joyekantoor.be



Foto: testing werkplaatsen Deerlijk

Aan de deur van de koffiehoeke van de keuken kwamen enkele statafeltjes en inrichtingen die langer blijven hangen stimuleren. Om dit langer hangen te verwezenlijken werden verschillende experimenten opgezet:

- Er werd een schaakspel voorzien,
- Conversatietriggers,
- Een planning waar mensen activiteiten op konden aanvullen
- Gezelligheid creëren door te werken met vintagemeubels, planten, een koekje etc.



Foto: testing koffiehoeke Deerlijk

Een extra optie waar nog verder mee geëxperimenteerd kan worden is buitenwerken. Om dit te stimuleren zouden bepaalde fiches ontwikkeld kunnen worden met bijvoorbeeld tips voor een wandelvergadering,...

Bij deze testopzetten werd duidelijk dat er nood is aan diversiteit in het aanbod om iedereen optimaal te laten werken. Maar mensen moeten ook ietwat gepusht worden om een mindshift mogelijk te maken. Mensen die een vaste bureau hebben waren minder gemotiveerd om de flexibele werkplekken te gebruiken. Om de werkplekken te introduceren kan men bijvoorbeeld een workshop, spelelement of een rondleiding organiseren waarbij voor de medewerkers duidelijk wordt wat de voordelen kunnen zijn.

Werkplektrends:

Enkele trends om bij het vormgeven van de werkplek van de toekomst ²⁵ aan te denken:

- Flexibiliteit en mobiliteit: de vrijheid om op verschillende locaties te werken: het kantoor, co-workingruimtes, thuis of zelfs onderweg. Dankzij cloud computing, draadloze connectiviteit en samenwerkingsplatformen is het mogelijk om naadloos te werken, ongeacht de locatie.
- Virtuele samenwerking: virtuele vergaderingen en samenwerkingstools zullen de norm worden. Virtual Reality (VR) en Augmented Reality (AR) kunnen ook worden gebruikt om op afstand samen te werken en trainingen te geven.
- Flexibele werkuren en werkmodellen: werknemers zullen meer controle hebben over werktijden en -patronen met mogelijkheid om gedeeltelijk of volledig remote te werken. Flexibele werkmodellen zoals freelancen, deeleconomie en projectmatig werk zullen waarschijnlijk toenemen. Dat is niet enkel van belang voor de eigen medewerkers maar ook inwoners van de gemeente zullen misschien meer aanwezig zijn in de gemeente en werkplekken zoeken. Ook niet steden kunnen zo levendiger worden.
- Ergonomie en welzijn: werkplekken zullen worden ontworpen om een gezonde en comfortabele omgeving te bieden, met aandacht voor zit-sta-werkplekken, ergonomische meubels, natuurlijk licht, groene ruimtes en mogelijkheden voor fysieke activiteit tijdens het werk. Zo zijn er verschillende standaarden die hierop toegespitst zijn, bijvoorbeeld de 'Well building standard' ²⁶ rond 7 categorieën: lucht, water, voeding, licht, fitness, comfort, geest.
- Kunstmatige intelligentie (AI) en automatisering: werknemers zullen hierdoor meer tijd kunnen besteden aan complexe taken die menselijke vaardigheden vereisen, zoals creativiteit, probleemoplossing en strategisch denken.
- Diversiteit en inclusie: organisaties zullen zich inzetten voor gelijke kansen, inclusieve culturen en het bevorderen van diversiteit in teams. Dit zal resulteren in een diverse en dynamische werkplek waar verschillende perspectieven en achtergronden worden gewaardeerd.
- Circulariteit: duurzame gebouwen, circulaire materialen en afvalbeheer, duurzame mobiliteit aanmoedigen, milieubewust gedrag aanmoedigen, duurzame leveranciers en aankooppraktijken. Dit bevordert de verantwoordelijkheid ten aanzien van de planeet, inspireert anderen maar kan ook bijdragen aan de aantrekkelijkheid van de werkplek en het welzijn van de medewerkers.

5.5 Duurzame partnerschappen

5.5.1 Het gemeentehuis vandaag

Voor vele burgers heeft het gemeentehuis vandaag vooral een officiële en administratieve functie. Ze komen nog vaker op andere plekken in de gemeente zoals in de bib, het sportcentrum,.... en beseffen niet altijd dat ook dit dienstverlening van de gemeente is.

Anderzijds evolueert de maatschappij en de (digitale) dienstverlening zeer snel en heeft een gemeentehuis vandaag reeds ruimtes die onderbenut worden (overgedimensioneerde lokettenzalen, persoonlijke

²⁵ Bron chat.openai.com. ChatGPT gaf echter duurzaamheid en circulariteit eerst niet aan als optie.

²⁶ <https://www.wellcertified.com/> - Well building standard

werkplekken die vaak vrij zijn,...). Ook in de toekomst zullen de dienstverlening en werkvormen (denkend aan thuiswerk en werken op verplaatsing) zo evolueren dat ruimtes die op vandaag nodig zijn, dat morgen niet meer zijn. Het inzetten **op gedeeld gebruik en ruimtes die snel en flexibel om te vormen zijn naar andere functies** is niet alleen strategische keuze maar ook een noodzaak om leegstand en ongebruikte ruimte te voorkomen.

Een gemeentehuis bevindt zich vaak op een zeer strategische locatie in de gemeente. Dit biedt veel kansen om dienstverleningen te bundelen en zo ook versnippering tegen te gaan. Momenteel verdwijnen veel organisaties en dienstverleners uit de dorpskern. Ruimte en permanentie hebben een hoge kostprijs en digitalisering maakt dienstverlening op andere manieren mogelijk maakt. De burger richt zich vaak tot de gemeente wanneer essentiële functies verdwijnen uit de dorpskern, ook al heeft die niet altijd de bevoegdheden en mogelijkheden om deze evolutie om te draaien. Misschien kan het gemeentehuis oplossingen bieden via het delen van ruimte en het bevorderen van nieuwe samenwerkingen en oplossingen. Dit past ook in de regierol die (lokale) overheden meer en meer toebedeeld krijgen.

5.5.2 Wat vinden burgers en medewerkers

Uit interviews blijkt dat het gemeentehuis vandaag voor mensen een **officieel en formeel karakter heeft en dat mag zo blijven**. Tenslotte gaat men daarheen voor belangrijke documenten, deelt men vingerafdrukken, belangrijke gegevens, enz. Andere locaties van de gemeente zoals de bibliotheek of een ontmoetingscentrum hebben bewust een lagere drempel en een informeler karakter. Beide functies door elkaar voelt voor heel wat bewoners als een drempel. Ofwel wordt het formele te informeel en voelt het dus niet meer als betrouwbaar genoeg. Ofwel wordt het informele te formeel en is het minder aantrekkelijk om naartoe te gaan.

Een extra ontmoetingsfunctie toevoegen aan een centraal gemeentehuis zoals het vandaag is, is dan ook niet meteen een prangende vraag van verenigingen en burgers. Als er tekorten of behoeften zijn aan andere publieke infrastructures, kan er uiteraard onderzocht worden of deze geïntegreerd kunnen worden in een nieuw gemeentehuis. Of in nieuwe concepten en gebouwen kan gezocht worden naar een mix die beide sferen wel voldoende integreert: **formeel voor wat moet of nodig is, informeel voor wat mag**.

In de bevraging vroegen we na wat burgers belangrijk vinden voor 'hun' gemeentehuis in de toekomst. Uit onderstaande grafiek blijkt dat inwoners overtuigd zijn dat dienstverleningsruimte en in mindere mate vergaderruimte moeten opgenomen worden in het gemeentehuis maar dat voor andere functies en invullingen ook andere ruimtes gebruikt kunnen worden. Coworkingspaces, maaklabs, een horecazaak, een afhaalpunt voor lokale voeding,... dat kan beter op een andere plek dan het gemeentehuis (oranje) of hoort er helemaal niet thuis (rood). Indien er toch organisaties samenkomen op 1 locatie moet er een logische link zijn, bijvoorbeeld een studeerplek in een bib gaat beiden over informatie verwerven.

	Gemiddelde	Aantal	% van de antwoorden
Een lokettenzaal met balies en spreekruimtes	15%	177	66% 26% 6%
Vergaderruimte voor verenigingen of bewonersgroepen	48%	177	10% 44% 39% 7%
Een open en centrale ontmoetingsruimte waar iedereen gebruik van mag maken	51%	177	13% 31% 47% 9%
(Gedeelde) ruimtes waar ook de diensten van andere organisaties zitten/zijn	52%	177	8% 44% 32% 16%
Workshopruimte (om activiteit te volgen of te geven)	63%	177	25% 53% 20%
Tijdelijke werk- of studeerplekken	64%	177	25% 51% 22%
Co-workingspace (gedeelde werkplek) die per dag gehuurd kan worden	74%	177	19% 38% 43%
Een makerslab (bijv. met 3D-printers, lasercutters,...)	75%	177	18% 37% 44%
Een verdeelpunt van (lokale) voeding of producten	75%	177	14% 45% 41%
Een horecazaak, sociaal restaurant of standjes waar je iets kan drinken en eten en elkaar	76%	177	3% 15% 32% 50%
Werkplekken die op vaste basis door lokale bedrijven of ondernemers kunnen gehuurd w	77%	177	16% 35% 48%
Iets anders zoals...	86%	48	6% 6% 10% 77%

Ook deze cijfers kwamen uit de dilemma's die werden voorgelegd (waarbij één van de twee opties aangeduid moesten worden)

- 77% kiest ervoor dat ruimtes ter beschikking worden gesteld voor activiteiten die een meerwaarde zijn voor de inwoners. 23% kiest voor een invulling als werkplek, vergaderzaal voor werknemers en bedrijven uit de streek. (dilemmavraag)
- 36% wil niet dat er ruimtes verhuurd worden voor commerciële activiteiten – voor 64% kan dat aan hoger tarief
- 59% is akkoord met een circulair gebouw, ook al kost dit meer. Voor 41% volstaat gewoon duurzaam.

Medewerkers geven aan dat het verhuren van ruimtes ondersteund moet worden via een goed softwaresysteem dat het proces van controleren beschikbaarheid, flexibiliteit qua inplannen, zaalbeheer, sleutelbeheer tot facturatie goed ondersteunt. Ook de ruimtes en de uitrusting (mogelijkheid om delen af te sluiten, automatische toegangscontrole,...) moet zich lenen hiertoe.

“ 5.5.3 Toekomstdroom: utopie of dystopie

Een podcast opnemen met verhalen van inwoners, van jong tot oud, in de verschillende deelgemeenten. Dat zou ik graag doen. Alleen heb ik thuis geen opnamestudio.

De nieuwe bibliotheek heeft naast ontmoetingsruimtes nu ook een gloednieuwe multimediasstudio die kan gebruikt worden door inwoners. Zo wordt dit idee alvast wat haalbaarder. Maar zo ver zijn we nog niet. Eerst nog wat medewerking zoeken om dit voor te bereiden. Ik heb dit nog nooit gedaan dus ik denk wel dat ik dit kan. Via het digitaal buurtnetwerk en een oproepje via Facebook is mijn vraag snel verspreid. De gemeente pikt de oproep bovendien op en deelt het met enkele personen die een gelijkaardig idee hebben of me kunnen helpen.

Via een online portaal waarin ik dagelijks op zoek ga naar vergaderzalen en werkplekken in de buurt zie ik dat de gemeente ook enkele plekken ter beschikking stelt in het gemeentehuis. Ik kan dit gratis reserveren op voorwaarde dat ik een korte toelichting schrijf zodat iedereen kan aansluiten op deze activiteit. Zo verschijnt het meteen in de kalender van het gemeentehuis. Geen probleem, hoe meer mensen aansluiten, hoe liever.

Via een tijdelijke code, kan ik op het afgesproken tijdstip gemakkelijk binnen in het gemeentehuis en in de juiste vergaderzaal. Delen die 's avonds niet toegankelijk zijn, blijven afgesloten. De lichten en verwarming gaat automatisch aan (en weer uit!). En er is koffie, water en thee op de gang.

We hebben een goede vergadering en zijn weer een stap verder. Na afloop van de vergadering word ik gecontacteerd door een medewerker van de gemeente die onder andere het burgerbudget beheert. Weet ik al dat ik een burgerbudget voor zo'n project kan krijgen? Ze vraagt ook even hoe ik het gebruik van de vergaderzaal vond. De volgende keer merk ik dat ze muntthee hebben toegevoegd aan het assortiment. Hoe doen ze dat toch?

1 jaar later is het zover en wordt de eerste podcast opgenomen. Een samenwerking tussen de gemeente en een groepje burgers. Ook de lokale handelaars zijn ondertussen aangesloten én een bewoner die blijkbaar bij de radio werkt. Hoe ruimte delen heel wat in gang zet in de gemeente. ”

5.5.4 Aanbevelingen

Aanbeveling 1: Ruimte delen en een flexibel ontwerp is een strategische keuze en noodzaak om leegstand en ongebruikte ruimtes te voorkomen.

Een gemeentehuis als ontmoetingsplek positioneren of zeer uitgebreide mogelijkheden bieden om ruimtes beschikbaar te stellen is geen expliciete vraag van burgers of verenigingen. Hiervoor zijn andere gebouwen of ruimtes beter geschikt. Andere gebouwen liggen meer in het woonweefsel, hebben een informeler karakter, je komt er vaker of worden ter beschikking gesteld door organisaties die een andere rol hebben in de beleving van de inwoners.

Maar het is zeer waarschijnlijk dat de invulling van een gemeentehuis de komende jaren een metamorfose zal ondergaan die ervoor kan zorgen dat ruimtes anders ingedeeld moeten worden of onderbenut worden. Ook op vandaag bevat een gemeentehuis onderbenutte ruimtes (bijv. 's avonds). **Ontwerp vooral daarom het gemeentehuis van de toekomst als gedeelde plek met ruimte voor flexibele omvorming en invullingen.** Leegstaande ruimtes kunnen ook een manier zijn **om nieuwe strategische partnerschappen uit te bouwen.** Daarom kan het een bewuste keuze zijn om hier ruimte voor te voorzien.

Heel wat andere essentiële diensten (banken, mutualiteiten, vakbonden,...) bouwen hun dienstverlening af. Ook hier speelt de kostprijs van een gebouw op een centrale plek en een fysiek bemand loket. **Een gemeentehuis bevindt zich vaak op een zeer strategische locatie in de gemeente. Dit biedt veel kansen om dienstverleningen te bundelen en zo ook versnippering tegen te gaan.** Door een plek te bieden voor deze dienstverleners kan ingezet worden op efficiënt ruimtegebruik, een centraal punt voor dienstverlening in de gemeente. En omdat er veel meer passage is op deze plek, groeien de ontmoetingsmogelijkheden tussen mensen. Zowel tussen burgers en de gemeente, tussen burgers onderling en tussen dienstverleningspartners onderling.

Aanbeveling 2: Ontwerp gebouwen (en dorpskernen) met de volledige reisweg en levensloop in gedachten, met ruimte voor ontmoeting en zelfontplooiing

In het centraal punt krijg je een correcte doorverwijzing na je (aan)vraag voor alle vragen die met de overheid te maken hebben. In vraaggestuurde servicepunten is ruimte voor maatwerk op vlak van inhoud, locatie en tijdstip. Dit betekent niet **dat een gemeentehuis als centraal punt** geen uitgebreidere functie dan dit kan hebben.

Combineer strategisch en weloverwogen. Denk na welke functies wel en niet gecombineerd kunnen worden. Programmeer vanuit de verschillende aspecten van een mensenleven (kinderopvang, schoollopen, werk, zorg) maar ook cultuur, vrije tijd, ontspanningen, zelfontplooiing en ga na of deze een plek nodig hebben in het gemeentehuis en welke met elkaar gecombineerd kunnen worden binnen de beschikbare ruimte.

Is er onvoldoende ruimte in of rond het centrale punt, cluster dan logische functies qua reisweg of levensloop (bijvoorbeeld kinderopvang, school, vrijetijdsinfrastructuur samen) op andere locaties maar maak steeds de reflex hoe je dit ten opzichte van het centrale punt situeert en hoe je correct en snel kan doorverwijzen naar elkaar.

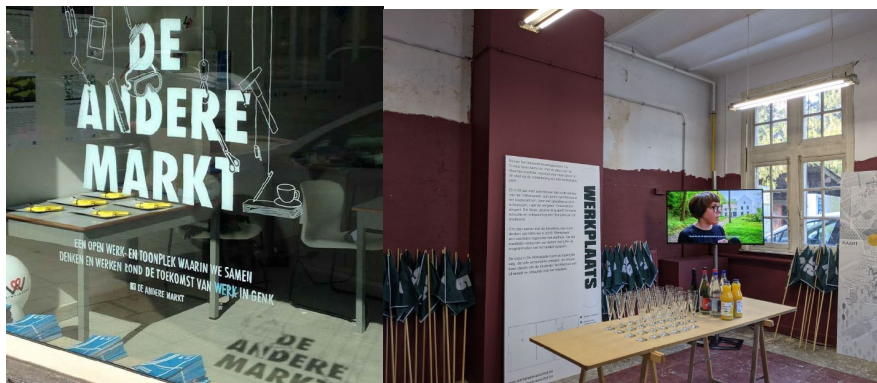
Aanbeveling 3: Grijp de kans om bij het vormgeven van een gemeentehuis te innoveren, integraler te werken en nieuwe partnerships uit te bouwen (burgers, dienstverleningspartners en lokale bedrijven)

Bekijk samen met het gebouw (de architectuur en inrichting) ook de **programmatie, het gebruik, het beheer en de architectuur** vanuit een nieuwe blik op samenwerking. Een gemeentehuis van de toekomst vraagt een geïntegreerde visie en vormt dus een kans om mensen te leren samenwerken: medewerkers, burgers, met andere organisaties. Het effect hiervan is ruimer dan enkel het gebouw.

Het gemeentehuis van de toekomst vormgeven is een goeie metafoor om aan de toekomst te bouwen: aan het gebouw van de toekomst, aan de werkplek van de toekomst, aan de ontmoetingsplek van de toekomst, aan de dienstverlening van de toekomst. De gemeente Helmond liet z'n bewoners van bij het begin nadenken over hoe hun gemeentehuis van de toekomst er moest uitzien. Ook tijdens het ontwerp- en bouwproces worden ze nauw betrokken.²⁷

Het gemeentehuis van de toekomst kan door de gemeente worden opengesteld aan partners die aan de werking, de dienstverlening en de doelstellingen een meerwaarde bieden. Denk hierbij ook na op welke manier de gemeente een meerwaarde kan bieden aan hen. Niet alleen door ruimte ter beschikking te stellen maar ook personele ondersteuning, advies, materialen,... Er kan samengewerkt worden met verschillende soorten partners:

- Verenigingen, adviesraden, burgercollectieven, VZW's die een actieve bijdrage leveren aan het maatschappelijke leven in de gemeente (ontmoeting, vrije tijd, sociale hulp, burgerprojecten,...)
- Partnerorganisaties die ook dienstverlening bieden aan de inwoners, ondernemers, bezoekers,...
- Economische partners die enkele taken kunnen overnemen binnen de contouren die de gemeente stelt (bijv. overtollige werkruimtes en aantrekkelijke zalen verhuren onder andere voorwaarden of samenwerking met een fotograaf op voorwaarde dat de openingsuren afgestemd zijn op het loket zoals in Helmond)
- Scholen en kennisinstellingen
- Naast het standaard gedeeld ruimtegebruik kan men ook gaan kijken naar innovatievere invullingen zoals pop-up winkels, living labs, tentoonstellingen,... om jongeren, kunstenaars of lokale ondernemers in de kijker te zetten.



Living Lab voorbeeld: De Andere Ruimte – UHasselt;²⁸

²⁷ <https://www.helmond.nl/huisvoordestad>

²⁸ www.deanderemarkt.be

5.5.5 Hoe kan je dit toepassen in de praktijk

Lokale verankering

Samenwerking kan vorm krijgen op een zeer laagdrempelige manier. Bekijk welke organisaties in de buurt aanwezig zijn en werk opties voor hen uit, denk bijvoorbeeld aan samenwerking met een lokale fotograaf voor de pasfoto's of horeca voor lunch voor medewerkers, fietskoeriers om producten aan huis te brengen, mobiele vrijwilligerscentrale voor vervoer,....

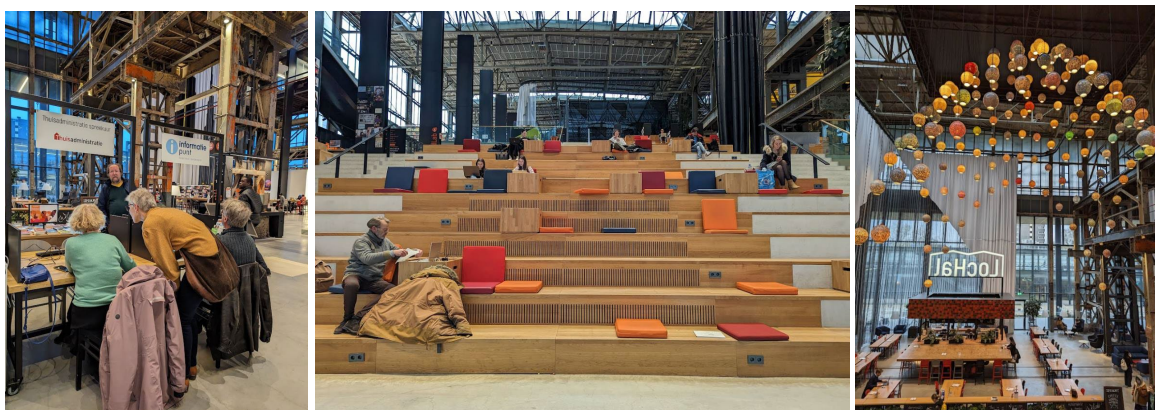
Bottom-up werken kan ook. Bijvoorbeeld door een wedstrijd te organiseren en een plek open te stellen om organisaties aan te trekken en hen zichtbaarheid te geven in de gemeente. Via een wedstrijd, oproep of zelfs een traditionele overheidsopdracht of concessieovereenkomst kan er toch op een innovatieve manier samengewerkt worden. Hier zijn al heel wat voorbeelden van.

Om verdere verankering mogelijk te maken kan men ook samenwerken met het onderwijs en bijvoorbeeld stages openstellen voor architectuurstudenten bij omgeving, studenten van administratieve opleidingen bij het secretariaat,... Op vlak van samenwerking in de gemeente zijn nog heel wat mogelijkheden te verkennen. Die samenwerking kan bevorderd worden door ruimte te delen of meer met elkaar in contact te komen.

Praktijkvoorbeeld Lochal in Tilburg

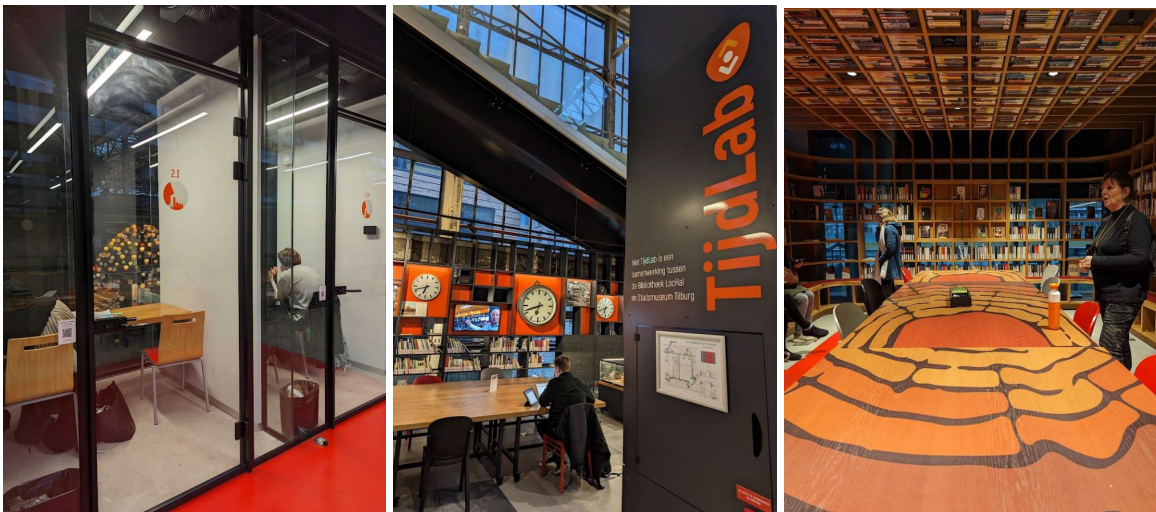
De Lochal in Tilburg is een voormalige werkplaats voor locomotieven in de Spoorzone van Tilburg. Deze plek onderging een reconversie tot een centrum voor kunst, cultuur en ontmoeting en is nu een multifunctioneel gebouw waar je kunt lezen, maken, werken, vergaderen en evenementen kunt organiseren. De grootste gebruiker van de Lochal is de hoofdvestiging van De Bibliotheek Midden-Brabant. Er wordt volop geëxperimenteerd met nieuwe invullingen zoals een Digilab, Foodlab, Futurelab, Gamelab, Tijdlab, Stemmingmakerij, Woordlab,...²⁹. De invulling van de bib en de ruimtes werd gedaan op basis van een participatief traject in een veel kleinere leegstaande ruimte. Zo werd de toekomst geprototyped. Er zijn ook werkplekken en vergaderruimtes. Deze werkplekken zijn **deels gratis toegankelijk. Andere zijn in beheer bij een private partner.** Zo wordt de kost van dit gebouw niet volledig door de overheid gedragen. De werkplekken kunnen gratis geboekt worden met een maximum van 4u. Private bedrijven of wie de plek langer of ongestoord wil kunnen gebruiken, kan terecht bij de commerciële partner.

Er is ook een bar waar een standaard koffie of een glas water aan de prijs van 1 euro wordt aangeboden. Zo kan een brede doelgroep ontvangen worden zonder dat er concurrentie ontstaat met andere horecazaken. Andere consumpties worden aan marktprijzen aangeboden. Tussen 11u en 15u zijn er geen laptops toegelaten in de bar om ontmoeting te stimuleren. Het is een plek waar jongeren willen gezien worden, iets wat wellicht nooit bereikt zal worden in een gemeentehuis of in een traditionele bib. Wel biedt de gemeente er diensten aan onder de vorm van een digipunt dat deels bemand wordt door vrijwilligers.



Foto's Lochal vlnr: digipunt, leestribune die ook voor voorstellingen wordt gebruikt, barruimte

²⁹ <https://lochal.nl/over-de-lochal/ruimtes>



Foto's Lochal vlnr: gratis werkplek, TijlLab, Woordlab

Advies Gentse bouwmeester: In de praktijk werken aan gedeeld ruimtegebruik.

De Gentse bouwmeester heeft heel wat advies opgelijst over hoe gedeeld ruimtegebruik toe te passen op het stadsgebouw van de toekomst³⁰. Hieronder harnemen we enkele van de belangrijkste aandachtspunten om mee te nemen wanneer eender welke ruimte in de toekomst wordt ontworpen.

- Cluster programma's in tijd en ruimte want ruimte is schaars en kost geld. Dit kan via een uitgekend grondplan, stapelen in de hoogte en in de tijd. Bijvoorbeeld door programma's na elkaar te schakelen of gelijktijdig mogelijk te maken. Een goede tool voor zalenbeheer en toegangscontrole zorgt voor de nodige technische en praktische ondersteuning op dit vlak.
- Hou bij architectuur en inrichting rekening met multifunctionaliteit. Multifunctionaliteit is niet gelijk aan ruimtes die voor niemand ideaal zijn. Maatwerk op maat van het programma van noden is ook hier belangrijk. Denk hierbij aan zeer voor de hand liggende zaken zoals flexibele wanden, tafels die men makkelijk kan verplaatsen, materiaal die men kan uitlenen en niet voor elke vereniging individueel aanwezig moet zijn,...
- Beperk het verweven van private programma's (bijv. woningen of appartementen) en hou steeds de regie over het gebouw. Dit voorkomt dat publieke gronden (op termijn) privaat worden en de toekomstige wendbaarheid hypothekeren. Publieke functies in een privaat programma integreren creëert daarentegen extra kansen voor publieke dienstverlening.
- Inzetten op ruimte delen zorgt voor nieuwe uitdagingen en organisatievormen. Dit vergt een andere aanpak van facility en dienstverlening. Denk echter ook aan nieuwe rollen die een voorwaarde zijn om mogelijke programma's en gebruikers te detecteren en nieuwe multifunctionele en verweven gebouwen te laten floreren. Bespaar niet op deze rollen. Dit leidt tot een weinig slim en onderbenut gebouw.
 - Enerzijds is er nood aan een 'interne makelaar' die noden bij werknemer en inwoners detecteert, nieuwe programma's vormgeeft en realiseert en nadien ook bewaakt. De methodiek toegepast in dit project kan hierbij inspiratie geven (participatie en prototyping).
 - Wanneer het gemeentehuis als gedeelde plek actief is, is er nood aan een 'campingbaas' die zorgt voor een goed dagelijks beheer van het stadsgebouw en inzet op gastvrijheid, de werking van gebruikers ondersteunt en stimuleert en de verbinding maakt tussen programma's en gebruikers. Kortom, die leven brengt in de gemeente-brouwerij. Zodat gebruikers kunnen, willen en mogen gebruik maken van het gebouw.

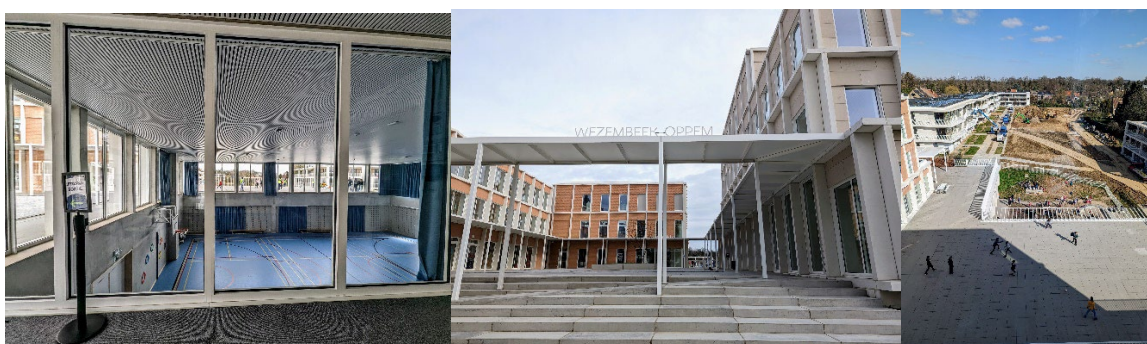
30

https://stad.gent/sites/default/files/media/documents/SBMG%20E2%80%94%20ESSAY%20Stadsgebouw%202.0_A5_Binnen_FINAL_LR.pdf

- **Kunnen** gebruik maken van het gebouw: praktisch functioneren, goede afspraken over gebruik en toegankelijkheid
- **Willen**: aantrekkelijk houden als thuishaven
- **Mogen**: opbouwen van wederzijdse erkenning en begrip tussen gebruikers. Zodat het voor iedereen aanvaardbaar is dat ook andere gebruikers hun activiteiten ontplooiën. Het gebruik van de ene mag niet ten koste gaan van het gebruik van de andere.

Praktijkvoorbeeld: Dorpskernvernieuwingen in Wezembeek-Oppem – Gullegem (Wevelgem) en Deerlijk

Verschillende nieuwe gemeentehuizen worden zo gebouwd dat meerdere functies in de dorpskern geïntegreerd kunnen worden. In Wezembeek-Oppem³¹ is het nieuwe gemeenteloket geïntegreerd in een dorpskernvernieuwing waar ook een bibliotheek, nieuwe sporthal (deels verzonken), een school, park en private woonontwikkeling deel van uitmaakt. Er is ook [een exporuimte](#) voor kunstenaars.



Ook in andere dorpskernvernieuwingen of stadsvernieuwingprojecten probeert men op dergelijke manier om te gaan met het verweven van ruimtes en functies afhankelijk van de noden van de gemeente en van de burgers, organisaties en verenigingen op dat moment. Via ontwerptrajecten kunnen al deze functies een plek krijgen in de dorpskern en nieuwe samenwerkingen mogelijk of gemakkelijker maken. Ook in **Gullegem (Wevelgem)**³² en **Deerlijk**³³ wordt bekeken hoe de dienstverlening samen met andere functies een plek kan krijgen in de dorpskern.



Afbeelding: Centrupark Deerlijk en dorpskernvernieuwing Gullegem

³¹ <https://www.vvsg.be/kennisitem/vvsg/nieuwe-infrastructuur-een-levendige-dorpskern-op-mensenmaat>

³² <https://www.wevelgem.be/centrumgullegem>

³³ <https://www.deerlijk.be/centrupark>

5.6 Technologisch ondersteunend

5.6.1 Het gemeentehuis vandaag

De behoeften en verwachtingen van inwoners op vlak van dienstverlening evolueren voortdurend en zijn zeer divers. Om de principes uit deze nota mogelijk te maken, zijn vaak nog grote stappen nodig op vlak van technologie. We stellen hierbij vast dat we het **fysieke gemeentehuis en het digitale gemeentehuis** niet los van elkaar kunnen zien. Want ook nadat alles gedigitaliseerd werd, hebben burgers hoge verwachtingen van de (lokale) overheid en willen ze een **snel en volledig antwoord op hun vraag** krijgen waar, wanneer en hoe ze willen.

Technologie kan hierbij helpen en kan voor bepaalde producten 24/7 dienstverlening bieden zonder dat hiervoor een medewerker beschikbaar moet zijn of kan informatie beschikbaar maken voor de medewerker zonder dat deze van alles op de hoogte moet zijn (bijv. AI-tool, productencatalogus,...). Belangrijk hierbij is dat hiervoor steeds wordt vertrokken vanuit de **behoeftes van de betrokken personen** (inwoners in al hun rollen en medewerkers).

Een belangrijke vraag hierbij blijft welke informatie we nodig hebben van de burger en van de dienstverlening om burgers een zo volledig mogelijk antwoord te kunnen geven op hun vraag. Zal een **360° (digitaal) klantenopvolgingssysteem een oplossing bieden of organiseren we ons beter praktisch en menselijk achter de schermen**. Wellicht wordt het een combinatie. **Wat is daarvoor nodig (qua technologie, qua change,...), welke keuzes moeten daarin gemaakt worden en wat zijn de consequenties daarvan (bijv. op vlak van privacy)**. En is dit nog nodig wanneer AI, proactieve dienstverlening en de digitale bouwstenen op punt staan? En hoe gaan we ons organiseren om de goede balans te vinden tussen de fysieke en de digitale wereld zodat we onze processen zo inrichten dat we het beste van de twee werelden bekomen.

Ook de burger wenst zicht te krijgen op welke informatie de overheid kent en wie hier allemaal toegang toe heeft. De bouwsteen 'Mijn Burgerprofiel' wil dit op termijn kunnen bieden. Zo kan toegewerkt worden naar een 360° beeld van en voor de burger.

Verskillende transactieportalen en softwaretoepassingen die de **softwaremarkt voor de overheid op vandaag aanbiedt voldoen nog steeds niet aan vereisten** op vlak van **gebruiksgemak en openheid** (open source, mogelijkheid om te koppelen aan de digitale bouwstenen). Softwaretoepassingen die de **private softwaremarkt** biedt zijn **vaak duur**. Vooral omdat een lokale overheid een ruim arsenaal aan producten en diensten aanbiedt en deze niet te combineren zijn in één allesomvattende softwaretoepassingen. Er moeten dus meerdere softwarepakketten ingezet worden.

5.6.2 Wat vinden burgers en medewerkers

Burgers hebben hoge verwachtingen van dienstverlening en transactieportalen. Heel wat gebruiksvriendelijke toepassingen zijn beschikbaar bij banken, online shoppingportalen,... Op dit moment voldoen de portalen die de overheid biedt niet altijd aan de verwachtingen. Bij de interviews signaleerden enkele burgers wellicht nooit meer gebruik te zullen maken van digitale loketten. Keer op keer klikten ze op een verkeerde (phishing) link in hun mailbox. Door deze negatieve ervaring haken ze helemaal af. Anderen willen geen gebruik maken van digitale toepassingen om principiële redenen of omdat ze geen computer of internet hebben of er niet meer aan willen beginnen. Toch vinden heel wat inwoners vlot hun weg. Het is duidelijk genoeg (ook al is verbetering mogelijk), ze durven dingen uitproberen of omdat ze snel een hulplijn konden invoeren (bij de gemeente of in de eigen familie).

Meer en meer spelen gemeenten in op de technische ondersteuning naar burgers toe met onder andere digipunten en digihelpers (of andere termen zoals digimaten) Zowel burgers als medewerkers zien de meerwaarde van deze nieuwe dienstverlening. Er kan doorverwezen worden aan het loket naar deze voorzieningen, het verlaagt drempels naar de digitale dienstverlening en door samen te werken met

vrijwilligers kan er meer tijd genomen worden en wordt meer op maat van de burger gewerkt. Deze vrijwilligers spreken letterlijk en figuurlijk de taal van de burger.

Vooraf wanneer we terugblikken in de tijd, worden de voordelen van digitalisering zeer duidelijk. Toch is het vertrouwen in digitalisering bij medewerkers gedeeltelijk aangetast. Voorbij digitale transformaties waren niet altijd even succesvol. Er was onvoldoende opleiding, het proces werd niet voldoende vereenvoudigd voor het gedigitaliseerd was of de veranderingen volgden te snel op elkaar. Ook hier zijn er grote verschillen in digitale maturiteit bij de medewerkers. Meermaals werd aangegeven dat het te snel gaat voor bepaalde medewerkers, maandelijkse updates van softwareprogramma's waarbij de interface verandert zijn verwarrend. Door de vele digitale veranderingen en gekoppelde opleidingen wordt het gebruik van bepaalde essentiële tools (zoals Teams) ook op de lange baan geschoven. Ook is er een zekere schrik voor dataverlies, hacking etc. Wanneer bepaalde taken wegvallen, wordt onvoldoende gekeken naar de talenten van de medewerkers om een nieuwe taak te vinden.

5.6.3 Toekomstdroom: utopie of een dystopie

“ Ik kan op verschillende plaatsen de gegevens zien die de overheid van me bijhoudt. Via 'Mijn Burgerprofiel' op de PC, via mijn gemeente-app, ik kan zelfs een open format file en pdf opvragen met m'n meest recente gegevens. Al blijft die maar even beschikbaar (vooraleer die in verkeerde handen valt). Mijn gezinssituatie, financiële gegevens, klachten, meldingen, gezondheidsgegevens,... ongelooflijk wat in de databanken verstopt zit. Gelukkig kan ik zoals 'cookies' niet basisgegevens wissen waarvan ik liever niet heb dat dit bijgehouden wordt. Die gegevens blijven steeds lokaal zitten, bijv. bij m'n dokter. Die klacht toen ik razend was over de onverwachte wegenwerken in mijn straat hoefde ikzelf nooit meer te zien. Die mag gerust voor altijd en iedereen verdwijnen.

Ik kan ook zien wie het recht heeft welke gegevens op te vragen. Ik kan zelf kiezen of ik die 'streng' of 'open' zet. Zelfs in het 'open' profiel mag ik erop vertrouwen dat er goed met mijn gegevens omgegaan wordt. Ik verkiez het gemak boven het administratieve en stel deze gegevens dus open.

Wanneer ik aan het loket van het gemeentehuis sta of in een videocall met een overheidsmedewerker zit, kan ik die gegevens ook even 'vrijgeven' voor die medewerker via een tijdelijke QR-code. Handiger dan een attest opvragen. (ook al gaat dat digitaal heel snel).

Niet elk contact wordt voor altijd gelogd. Op een simpele vraag (via de telefoon, e-mail of aan het loket) krijg ik een kopie van het antwoord via e-mail in m'n E-box. Een AI-bot zet al een basisantwoord klaar waarop de medewerker extra informatie op maat kan toevoegen.

Die informatie blijft 30 dagen beschikbaar voor de medewerker. Voor als hij of zij nog iets wil aanvullen of ik daarna nog wil terugkomen op deze vraag. maar voor altijd in mijn beveiligde en persoonlijke mailbox. Tenzij ik die mail zelf weggooi.

Meldingen worden blijkbaar langer bijgehouden. Onlangs kreeg ik het bericht dat de werken aan het plein waarover ik eerder een voorstel indiende, volgende week starten. De voorstellen uit het meldpunt werden daarin deels meegenomen en via AI verwerkt. Op diezelfde manier verzamelen ze ook input voor het volgende meerjarenplan. Thema's of plekken waarover veel opmerkingen of voorstellen zijn, kunnen zo prioriteit krijgen. Zo gaat geen enkel signaal verloren. Na 10 jaar, een eeuwigheid in deze tijden, worden de signalen automatisch verwijderd.”

5.6.4 Aanbevelingen

Aanbeveling 1: Vertrek elk digitaliseringstraject vanuit het perspectief van de inwoner

In de toekomst start elk digitaliseringstraject vanuit het perspectief van de gebruikers. Gebruikers kunnen internen zijn (bijv. andere diensten) of externen (inwoners, verenigingen, ondernemers,...). Wat zijn hun noden, tegen welke drempels loopt hij/zij aan, hoe kan het beter? Vertrek niet vanuit veronderstellingen, de eigen

organisatiestructuur, interne gewoonten of As is procedures,... maar toets eerst of het voorstel van digitalisering tegemoet komt aan de daadwerkelijke vraag.

Vertrek **vanuit een perspectief dat herkenbaar en duidelijk is voor iedereen**, zoals bijvoorbeeld de levensloop van de burger (geboorte, verhuis, huwelijk,...) en optimaliseer levensloop per levensloop. Of vertrek vanuit de customer journey van een specifiek proces zoals een melding of een (aan)vraag. Persona's kunnen hierbij helpen waarbij zowel digitaal vaardige en niet digitaal vaardige profielen worden meegenomen. Nog beter is om 'echte burgers te betrekken. Denk ook na of alle gegevens die je opvraagt noodzakelijk zijn (bijv. persoonsgegevens om een overvolle vuilnisbak te signaleren). Volgende tips kun je hierbij gebruiken:

- Doe een bevraging. Gebruik hierbij een combinatie van een digitale vragenlijst, vindplaatsgerichte interviews, sleutelfiguren, een testpanel 34 ,...
- Inventariseer tijdelijk alle vragen die via de telefoon, via social media, aan het loket ontvangen,... worden. Teken de customer journey voor de meest gevraagde producten of diensten uit. Ga na hoe deze vraag verder werd opgevolgd en optimaliseer.
- Toets een prototype of voorstel af met burgers. Dat kan bijvoorbeeld een 'verhaal' zijn of een paper prototype (waarbij het proces of de interfaces op papier worden getoond met de mogelijkheid om deze te optimaliseren).
- Hou rekening mee met alle profielen van burgers: van digibeten tot digital natives. Maar weet ook dat digital natives in bepaalde omstandigheden ook fysieke dienstverlening verkiezen en digibeten in staat zijn om zeer eenvoudige digitale verrichtingen te doen.
- Gebruik 'Service Blueprinting' (zie: in de praktijk)

Aanbeveling 2: Bouw je ideale 360° tool vanuit de processen meldingen en contactnames. Breid uit wanneer een meerwaarde zich voordoet.

Meerdere besturen hebben reeds jarenlange ervaring met het bouwen van de ideale 360° klantenopvolgingssystemen en zijn overtuigd van de meerwaarde van de investering. Dit zijn hun adviezen aan andere besturen.³⁵

- **Start vanuit een visie:** hoe wil je de dienstverlening bieden, wat wil je hiermee als lokaal bestuur bereiken, Welke processen wil je gemakkelijker maken en voor wie, wat zijn de prioritaire processen om aan te pakken,...
- **Meerdere tools zijn geschikt om deze doelstelling te bereiken** (Topdesk, Omnitracker, BCT, Salesforce,...). Er is echter meer nodig dan dit. De succesfactoren van een digitale transformatie zijn: werken vanuit een duidelijke visie, vinden van draagvlak bij medewerkers om hiermee te werken, een goed gebruikersonderzoek, voldoende tijd en middelen om hierin te investeren,... Een digitaliseringsproces is een organisatietransformatie met een organisatielukkig, een changelukkig, een procesoptimalisatie en een technologie-optimalisatie. (zie het transformatiemodel bij 5.6.5)
- **Durf je proces helemaal opnieuw te bekijken.** Digitaliseer geen slecht proces.
- **Kijk eerst welke tools je al in huis hebt** en vraag je af of je hierop kunt verder bouwen en een andere tool elimineren. Het is gemakkelijker om medewerkers mee te krijgen in een bestaande tool en deze te optimaliseren. Het proces vervolgens overbrengen in een andere toepassing, gaat vlotter als de organisatie reeds mee is.
- **Het aankopen en implementeren van een klantenopvolgingstool** heeft een prijs. De '**cost of non-investment**' ook. Denk na welke implicaties het niet hebben van dergelijke oplossing momenteel heeft: verwarring, meer tijd gedurende het proces om dit recht te zetten, ontevredenheid bij de burger over de dienstverlening, meerdere telefoons en mails bij verschillende personen,...

³⁴ <https://www.roeselare.be/nieuws/roeselarenaars-dragen-bij-aan-verbeterde-dienstverlening-van-stad-roeselare-en-arhus>

³⁵ Adviezen verzameld tijdens een workshop tussen digitaal Vlaanderen, gemeentebesturen Wervik, Wevelgem en Wervik, stad Roeselare, stad Brugge, V-ict-or, Leiedal.

- **Start vanuit meldingen en contactnames** (telefoon, e-mail, loketcontacten, social mediaberichten,...) en koppel hieraan de databronnen en softwaretoepassingen die noodzakelijk zijn om hieraan te koppelen. Voor contactnames is een link nodig met het bevolkingsregister. Voor meldingen een link met het (lokaal en bovenlokaal) geografisch informatiesysteem (CRAB, vuilnisbakken, speeltoestellen,...). Elke melding kan ook informatie bevatten die belangrijk is om beleidskeuzes te maken. Wanneer belangrijke aspecten (bv. onderdelen van het Openbaar Domein) geïnventariseerd en gedocumenteerd zijn, dan kunnen deze meldingen hieraan gekoppeld worden en heb je meer informatie ter beschikking. Werk stap voor stap daarop verder en koppel stap voor stap andere databronnen en softwaretools indien ze een meerwaarde hebben. Besef dat de perfectie en een allesomvattende tool niet bestaat.
- **Een duidelijk concept is leidend. Dit zorgt voor herkenbaarheid, duidelijkheid en overzicht vanuit het juiste perspectief. Een voorbeeld hierin kan de levensloop of customer journey van de inwoner, bezoeker, ondernemer,... zijn.** Dit helpt om processen te koppelen en te bundelen onder de juiste software tools. Zo kan de aanvraag voor thuiszorg en kinderopvang gerust in een andere softwaretoepassing gedaan worden. De overlap is hier zeer miniem, ook al behoren de processen tot éénzelfde organisatie.
- **Werk samen met andere besturen en overheden. Hergebruik de bouwstenen en blijf op de hoogte van de roadmap.** Sommige processen en best practices kunnen gedeeld worden of trajecten kunnen samen doorlopen worden.

Een goede technologische oplossing is een combinatie van data en software maar ook de totstandkoming speelt een belangrijke rol. Is er een visie, zijn de behoeften van de stakeholders duidelijk, wordt voldoende vanuit het perspectief van het doelpubliek (de burger) en de gebruiker gedacht. Slaagt men erin gedurende het transformatieproces job (jobonzekerheid) en ego (interne gevoeligheden die niet bijdragen tot een goede oplossing voor de klant) uit te schakelen. Een **goede aanpak van deze digitale transformatie** is in elk project een must.

Aanbeveling 3: (Meer?) Bovenlokale regie op de softwareontwikkeling is nodig. Lokale samenwerkingsverbanden zorgen voor een burgergerichte reality check en kan zo de softwareontwikkeling mee sturen.

De bouwstenen van Digitaal Vlaanderen worden door de gemeentebesturen als een grote meerwaarde gezien. Om de bouwstenen en databronnen van Digitaal Vlaanderen aan te spreken, is vaak **tussenliggende software noodzakelijk**. Die wordt aangeboden door enkele softwareleveranciers die zich specifiek op deze markt richten. Momenteel staan deze softwaretoepassingen niet op punt: de interfaces zijn onvoldoende gebruiksvriendelijk, de software is onvoldoende open om te koppelen met toepassingen van andere leveranciers, de software wordt vaak telkens opnieuw verkocht aan de individuele gemeentes en andere partners zoals V-ict-or, regio's of intercommunales komen tussen om de kennis onderling te delen of te pleiten om processen te kopiëren.

De markt van de lokale besturen is klein en groeit niet (en krimpt eerder door fusies) waardoor het businessmodel en dus het servicemodel van deze softwareontwikkelaars onder druk staat. Hierdoor kunnen ze niet altijd voldoende tijd en ruimte maken voor gebruikersonderzoek en meeblijven met de laatste nieuwe technologieën. Softwareontwikkelaars die zich eerder op de private markt richten, hebben een grote leercurve wanneer ze voor het eerst kennismaken met de context van de overheid. Het eerste lokale bestuur die de samenwerking aangaat betaalt hier vaak een hoge prijs voor.

De software-ontwikkelaars als schakel tussen de bouwstenen en de processen van de lokale besturen moeten dus zeker verder geregisseerd worden door de bovenlokale overheid. Dit kan op meerdere manieren door ze mee aan boord te trekken bij gezamenlijke projecten (al dan niet samen of via een aanbestedingsprocedure), door verplichtingen of aanbevelingen op te leggen om gebruikersonderzoek te doen of hun tool koppelbaar of open source te maken. Ook kan de ontwikkelingskost, de extra tijd om tot een gezamenlijke oplossing te komen en de initiële leercurve extra ondersteund worden. Ook lokale samenwerkingsverbanden kunnen de druk van

onderuit om te veranderen verhogen maar het ook eenvoudiger maken voor softwareontwikkelaars om de juiste keuzes te maken die in meerdere gemeenten geïmplementeerd kunnen worden.

Daarnaast is het noodzakelijk om naast **de Vlaamse overheid ook de federale overheid** mee in bad te nemen. Een goede dienstverlening vertrekt vanuit het standpunt van de burger. Die maakt geen onderscheid in bevoegdheden of bestuursniveau. Technologieën moeten feilloos werken, betrouwbaar en gebruiksvriendelijk zijn. De overheid moet vertrouwen bieden en uitstralen. Zoniet staat dit vertrouwen onder druk. Dit heeft ook z'n implicaties op andere levensgebieden.

5.6.5 Hoe kan je dit toepassen in de praktijk

Gebruik digitale transformatiemodellen om het volledige traject voor ogen te houden.

Er zijn meerdere transformatiemodellen in omloop die ervoor zorgen dat de verschillende aspecten van een digitale transformatie niet vergeten worden. De organisatie, changemanagement, processen, de technologie spelen in elke fase een belangrijke rol doorheen het hele traject.

	Vorbereidingsfase	Onderzoeksfase	Uitvoeringsfase	Handhaving
Organisatie	Visievorming Doelstellingen bepalen Aanzet projectteam Bestemmen resultaat	Projectteam samenstellen Opmaken communicatieplan Uitvoeren business analyse: -Bepalen <i>as-is</i> situatie -Bepalen <i>to-be</i> situatie Strategie bepalen: Opmaken plan van aanpak Uitwerken ambassadeursprogramma Bepalen policy, autorisatie, handhaving	Uitvoeren plan van aanpak Uitrol nieuwe technologie Aandacht voor cybersecurity	Resultaten beoordelen Continu zoeken naar verbeteringen
Change management	Inschatting betrokken diensten/ medewerkers	Stakeholdersanalyse Behoeft analyse stakeholders Digitale diversiteit: <i>onderzoeken digitale vaardigheden/ maturiteit</i> Verwachtingen capteren Draagvlak creëren bij medewerkers Vorbereiden <i>adoptatie & opleidingsmogelijkheden</i>	Medewerkers begeleiden in de nieuwe manier van werken: -Vorzien opleidingen -Begeleiden op werkvloer -Feedback vragen	Handhaving nieuwe manier van werken Evalueren en bijsturen
Procesoptimalisatie	Inschatten betrokken processen	Opmaken inventaris processen Mappen van processen Spotten van valkuilen of opportuniteiten Uitwerken procesoptimalisatie Uitvoeren risico analyse	Doorvoeren nieuwe manier van werken	Nieuwe processen evalueren en bijsturen
Technologie implementatie	Inschatten huidige infrastructuur/ technologieën	Nieuwe technologie positioneren binnen het digitaal ecosysteem Opmaken functionele analyse Uitvoeren marktonderzoek: -Productanalyse -Leveranciersanalyse	Uitrollen nieuwe technologie	Nieuwe technologie evalueren en aanpassingen doorvoeren waar nodig

Figuur: Mondea-transformatiemodel (in ontwikkeling)

Ook de **digitale maturiteit van de besturen** speelt een rol in de ontwikkeling van een visie op transformatie. Binnen het 'Gemeente zonder Gemeentehuis'-project 'Slim contactpunt'³⁶ wordt een maturiteitsmodel ontwikkeld. Dit model bestaan uit stromen (horizontaal), maturiteiten (verticaal) en checks (zwarte bollen) die afgewerkt moeten worden om een bepaald materiteitsniveau te behalen.

- Horizontaal heb je een stroom waarbij je parallel aan stromen kunt werken. Per stroom is er dan een achterliggend document met alle details die gemiddeld reeds 15 pagina's lang is.
- Per stroom spreken we over maturiteit 1 – 5.
- De zwarte bollen geven weer hoeveel checks je zou moeten afwerken voor je het maturiteitsniveau hebt bereikt.

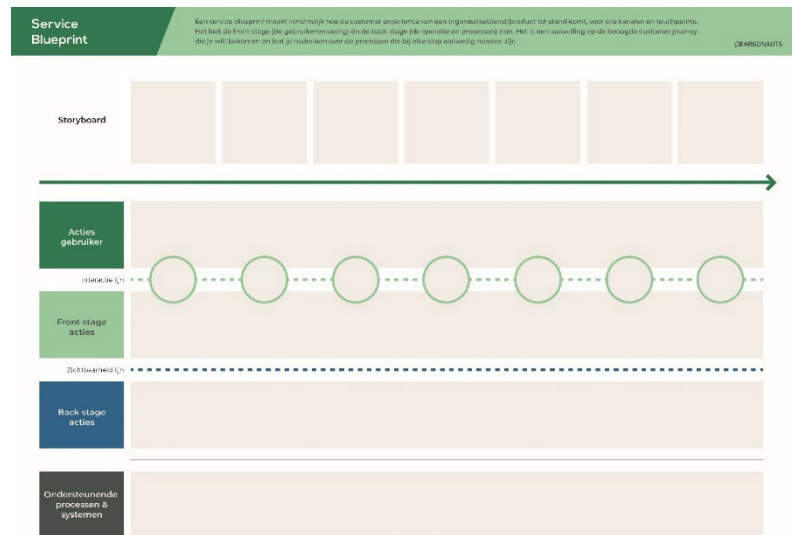
³⁶ <https://g zg.binnenlandsbestuur.vlaanderen/project-slim-contactpunt>

Maturiteitsmodel Slim Contactpunt

	1	2	3	4	5
A BURGER COMMUNICATIE	1	7	5	7	4
B BURGER ZELF SERVICE		2	5	5	2
C ORGANISATIE AWARENESS	1	0	0	0	0
D SERVICE SOFTWARE	2	3	3	9	3
E PLANNING ORGANISATIE	1	7	2	2	2
F MASTER DATA MANAGEMENT	1	7	2	2	2
G DIGITALE DOCUMENTEN	1	7	2	2	2
H RAPPORTERING	1	7	2	2	2

Optimaliseer processen via service blueprinting

Een tool die gebruikt kan worden om processen te digitaliseren waarbij een evenwicht tussen fysieke en digitale interacties wordt bekeken is service blueprinting. Een Service Blueprint is een visualisatie van het dienstverleningsproces, vanuit het perspectief van de klant. Deze geeft de interne processen schematisch weer, die nodig zijn om de optimale klantervaring te kunnen bieden. Uit de blueprint komen concrete resultaten, zoals werkprocessen en tijdsafspraken. De interactie tussen servicemedewerker en klant staat hierbij centraal. Je kunt dit op verschillende manieren toepassen. Zo kun je de blueprint inzetten voor het evalueren van bestaande diensten, het ontwikkelen van nieuwe diensten en het opleiden van medewerkers. Door in kaart te brengen hoe de dienstverlening verloopt kan men inzicht krijgen in problemen en kan men de vinger leggen op de echte knelpunten. **Zo worden foute keuzes, overbodige ontwikkelingskosten en te grote complexiteit vermeden.**



Template van een service blueprint

Testhuis Roeselare: hoe maak je een specifiek proces meer mensgericht

In het project 'Testhuis' door Stad Roeselare en Kenniscentrum Arhus werd een plan van aanpak uitgeschreven hoe je als interne organisatie te werk kunt gaan om een proces mensgerichter te maken.

- Stap 1: Leer de stappen in het proces kennen
- Stap 2: Identificeer de persona's/gebruikers van het proces
- Stap 3: Incorporeer de ervaring van de medewerkers
- Stap 4: Toets het proces met de burger en detecteer de drempels
- Stap 5: Definieer mogelijkheden om fysieke en digitale drempels weg te werken
- Stap 6: Test die verbeteringen waar je als organisatie impact op hebt

- Stap 7: Implementeer die voorstellen met positieve impact op de organisatie, medewerker en burger
- Stap 8: Communiceer de vernieuwingen naar medewerker en burger
- Stap 9: Rol de verbeteringen uit naar gelijkaardige processen
- Stap 10: Herhaal herhaal herhaal...

Nieuw dienstverleningsmodel gemeente Wingene in samenwerking met MidWest.

De gemeente Wingene maakte onlangs werk van een transformatie van z'n dienstverleningsmodel. Er werd een contactpunt uitgebouwd, de meldingen werden gecentraliseerd, de telefooncentrale werd gewijzigd,... Naar de burger werd dit gecommuniceerd via een frisse communicatiecampagne. Er werd samengewerkt met MidWest om alle kennis rondom het proces in Topdesk te hergebruiken.

57

Digital twin van Stad Brugge

In een samenwerking bouwden vier organisaties – imec, VITO, Cegeka en de stad Brugge – de voorbije twee jaar aan een virtuele evenknie³⁷ van Brugge. Op basis van historische en actuele data moeten Bruggelingen de toestand van en ontwikkelingen in hun woonplaats kunnen opvolgen. Aan de hand van simulaties in de virtuele kopie van de Stad kan men bijvoorbeeld inschatten hoe men het verkeer moet omleiden zonder voor al te veel overlast te zorgen bij wegenwerken.

6. Samenvattende blauwdruk

6.1 Gedeelde ruimte voor dienstverlening, vergaderzalen en lokalen

De ruimtelijke indeling van het NAC is een vertaalslag van de (fysieke en digitale) dienstverlening. De dienstverlening en ruimtelijke indeling gaan hand in hand en zorgen zo voor een optimale gebruikerservaring. In volgende paragraaf is terug te vinden hoe deze vertaalslag gemaakt kan worden aan de hand van een 'spatial service diagram'. Dit diagram is opgedeeld in een aantal grote, functionele zones:

- Publieke zone & Ceremoniële zone
- Administratieve zone & Bestuurszone
- Mobiele dienstverlening

Deze zones mogen niet gezien worden als afgescheiden ruimtes, het is van belang dat er interactie is tussen de zones om een optimale werking te hebben. Zo zal bijvoorbeeld de polyvalente ruimte zich bevinden in zowel de administratieve zone als de publieke zone omdat deze door burgers en medewerkers gebruikt zal worden.

Elk van deze zones wordt beschreven aan de hand van de activiteiten en functies die er plaatsvinden. Dit diagram is een basis die inzichten uit het vooronderzoek visueel voorstelt. De 6 principes die in het rapport worden beschreven zijn ook verweven in dit diagram. In een finale fase zal dit diagram vertaald worden naar een plan door de aangestelde architect. Het spatial service diagram is dus geen grondplan, maar eerder een vertaling van de behoeften in de ruimte (voorgesteld als zones).

Verschillende zones treden ook buiten de grenzen van het open huis en de semi-digitale toegangspoort. Daarmee wordt aangegeven dat de dienstverlening in de toekomst zich breder zal afspelen waarbij medewerkers de vrijheid hebben om remote te werken en zelf de stap zullen zetten naar de burger.

³⁷ <https://trends.knack.be/nieuws/digitale-tweelingen-in-de-praktijk-brugge/>



Interactie tussen de zones



Toegankelijk voor bezoekers



6 toekomstprincipes

Verweven in het ruimtelijke vlekkenplan

1| Technologisch ondersteunend



4| Partnership



2| Buiten de muren



5| Centraal punt



3| Werkplaats van de toekomst



6| Hostmanship



Een nieuw gebouw. Enkele basisprincipes om mee te geven aan de architect van het nieuwe gemeentehuis.

- Vertrek vanuit een slimme casco want gebruikers komen en gaan, functies en programma's wijzigen doorheen de tijd.
- Ontwerp eerder te ruim dan te krap. Dit biedt ruimte voor flexibiliteit en verandering.
- Vertrek eerder vanuit het karakter van een 'casco' met een hoog accommodatievermogen dan aan een gedetailleerde, specifieke invulling. Een robuuste en universele hoofdstructuur met een mate van overdimensionering in ruimte en draagkracht. De reden waarom we houden van industrieel patrimonium.
- Het hoeft niet meteen helemaal af te zijn, dit creëert ruimte tot toe-eigening door de diverse gebruikers. Al is dit geen vrijgeleide voor half afgewerkte gebouwen. Ontwerp vanuit het gebruik.
- Hou voldoende onbestemde ruimtes met het oog op onverwacht gebruik, levendigheid, spontane ontmoetingen of vormen van samenwerking.
- Zorg voor kwalitatieve, natuurlijke, robuuste, gezonde en onderhoudsvriendelijke materialen.
- Werk vanuit een programma van eisen en een programma van ervaringen.
 - Programma van eisen: technisch en functioneel: hoeveel m² is er nodig voor welke ruimte en gebruikers, welke specifieke uitrusting
 - Programma van ervaringen: hoe willen we dat het gebouw functioneert? Welke gevoel moet het oproepen? huiselijkheid, veiligheid, ruwheid, zakelijkheid, professionaliteit, uitnodigend, privacy,... Hoe kan een gebouw gebruikt worden, welke relaties kunnen er gevormd worden en welke dynamiek is nodig om dit mogelijk te maken.
- Zorg voor een architectuur die gemeenschapsleven en publieke voorziening betekenis geeft: hoe ontstaan de relaties tussen de verschillende gebruikers, hoe ontstaan de relaties met de omliggende buurt,...
- Durf de puzzel tijdens het ontwerpproces nog eens opnieuw te leggen. Misschien zijn er nieuwe evoluties, ontstaan er nieuwe scenario's, komen er nieuwe gebruikers aan boord,...
- Zorg voor een gebouw dat goesting geeft om het te gaan gebruiken.
- Facilitair management is een ontwerpogave samen met de gebruikers
 - Meer functies en gebruikers verantwoord meer investeringen in gedeelde voorzieningen zoals douches, cafetaria, fietsenstallingen, een uitgebouwd onthaal.
 - Meer functies en gebruikers zorgen voor een hogere complexiteit en dus kost bijvoorbeeld voor toegangsbeheer, kostenbeheer, IT-beheer,... Breng ook deze mee in kaart.
 - Deze kwesties kunnen ook slim benaderd worden door toegangen, circulatieruimtes, gedeelde lokalen en technische ruimtes strategisch in te plannen en te organiseren in een logistieke schakel.

Extra tips en inspiratie kan gevonden worden in:

- Inspiratieboek kantoordelen: <https://www.vrp.be/post/inspiratieboek-kantoordelen>

6.2 De werkplek voor de medewerker

Enkele tips en uitgangspunten voor het ontwerpen van de werkruimte van de toekomst (gebaseerd op de aanpak van het nieuwe stadhuis in Roeselare).

Algemene uitgangspunten:

Als startpunt om de nodige oppervlakte te berekenen voor een toekomstige invulling qua werkplekken worden vaak verschillende berekeningsmethodes gehanteerd. Die lopen sterk uiteen afhankelijk van keuzes (aantal werkplekken minimaliseren, in hoeverre wordt de flexibele werkplek doorgevoerd, enz). De uiteindelijke berekening maakt best deel uit van een gedetailleerdere ontwerp oefening op basis van de keuzes en mogelijkheden. In Roeselare worden volgende richtlijnen gehanteerd:

- De beschikbare oppervlakte van elk team is gebaseerd op het aantal VTE voorzien in het personeelsplan van het betrokken team.
- Er wordt 11,25 m² per VTE voorzien. Voor elk plateau kan 5% naar boven of beneden afgeweken worden.
- Er wordt rekening met een bezettingsgraad van 0,9 werkplekken per VTE. Dit is exclusief de faciliteiten die voorzien zijn in de centrale vergaderinfrastructuur. Rekening houdend met normale afwezigheden door verlof, ziekte, externe opleidingen/vergaderingen en thuiswerk betekent dit dus dat er nog steeds meer werkplekken zullen zijn dan dat er medewerkers in het gebouw aanwezig zullen zijn.
- Een nieuw werkplekconcept hangt samen met de manier waarop je als organisatie in de toekomst wil werken. Voorwaarden om activity based werken te hanteren is werken volgens volgende principes: resultaatgericht, gebaseerd op vertrouwen en engagement van de medewerkers, samenwerken als kernwaarde.
- ABW (activity based werken) gaat ervan uit dat verschillende mensen, verschillende activiteiten verrichten tijdens hun dagelijkse werkzaamheden. En dus ook verschillende behoeftes hebben op het gebied van werkomgeving. Door een omgeving te ontwikkelen die op dit principe gebaseerd is, creëer je niet alleen een ruimte die past bij de werkzaamheden, maar ook een cultuur van connectie, inspiratie, vertrouwen en autonomie.
- De ruimtelijke indeling dient te voldoen aan de wettelijke minimumvereisten op vlak van ergonomie en wordt steeds getoetst aan de basisadviezen en algemene richtlijnen van de ergonoom/IDEWE. Zoals:
 - Individuele werkplekken worden systematisch aan de gevelzijde voorzien, samenwerkplekken worden aan de binnenzijde voorzien?
 - Plaats van de schermen i.f.v. zonlicht
 - Er wordt geadviseerd minstens per 6 medewerkers een akoestische scheiding te voorzien.
 - Als ruimtes en faciliteiten door meerdere mensen en groepen worden gebruikt moeten deze ook makkelijk instelbaar en aanpasbaar zijn
- Hou rekening met de sfeer en cultuur van de gemeente en aanwezige diensten. Bijvoorbeeld bij een dienst vrijetijd kan men gaan voor een speelsere inkleding, bij burgerzaken kan men gaan voor een warme en gezellige inkleding.

Specifieke uitgangspunten voor zonerings- en werkplekken:

- Hou bij het ontwerp van het nieuwe gebouw rekening met volgende zones:
 - Publieke zone
 - Bestuurszone
 - Administratieve zone (+ Ondersteunende zone)
 - Ceremoniële zone
- De toewijzing van ruimte aan de diensten gebeurt via de werkmodule
 - Elk team krijgt een plaats binnen een werkmodule:: dit is de combinatie van verschillende werkplekken in één module waarin alle types van kantooractiviteiten ondersteund worden.
 - In Roeselare bestaat een werkmodule uit 30 tot 36 kantoorwerkplekken, maar kan naargelang de behoefte uitgebreid of verkleind worden.
 - Het aanbod aan werkplektypes is vastgelegd in een werkplekcatalogus. Deze kan samen uitgewerkt worden met de medewerkers.
 - De werkplek wordt ingericht op basis van "team zoning". Voor elke dienst in het stadhuis is een bepaalde plaats of 'ankerpunt' voorzien. Teams krijgen de mogelijkheid om hun ankerpunt te 'pimpen' volgens de eigen behoeften, d.w.z. een persoonlijke touch geven door bijv. foto's van een teambuilding of een prikbord voor de dienst.
 - Sommige ankerpunten beschikken, in het kader van informatieveiligheid of de behandeling van 'gevoelige persoonsgegevens', over de mogelijkheid om afgesloten te worden wanneer deze onbemand zijn.

- Wanneer er nood is in een traject met semi-vaste werkplekken kunnen volgende principes gebruikt worden.
 - o Medewerkers gebruiken in eerste instantie de werkplekken bij het ankerpunt van hun team. Men kan gebruik maken van andere werkplekken (aanlandwerkplekken) in het gebouw indien deze bij het ankerpunt niet beschikbaar zijn of in functie van teamoverschrijdende samenwerking en kennisdeling.
 - o De ankerpunten van de diensten en departementen met een intensieve werkrelatie worden dicht bij elkaar geplaatst. De fysieke locatie van elk team in het gebouw ("Wie zit waar") is gebaseerd op de interactieanalyse.
- Voor de inrichting van de ondersteunende functies (logistieke hubs, centrale vergaderinfrastructuur, ...) is er enkel inspraak voor de betrokken of beherende diensten (Ondersteuningspunt, ICT, Archief, ...).
- Voor overleg met externen en intern overleg met meer dan 6 personen dient de centrale vergaderinfrastructuur gebruikt te worden. Er worden hiervoor geen overlegfaciliteiten in de eigen werkmodule voorzien.
- Werkplekinrichting en technieken: Een standaard bureautafel is 160 op 80 en is aanpasbaar qua hoogte. Gemotiveerde afwijkingen zijn mogelijk, met name sta-zit mogelijkheid en een groter werkblad. De keuze voor een groter werkblad heeft impact op het aantal mogelijke individuele werkplekken. De basisinrichting van de werkplekken wordt beschreven in het personeelsbeleid ICT waarover de ICT-dienst van stad Roeselare beschikt. Zo kan een grafisch medewerker of medewerker op de dienst omgeving andere behoeften hebben dan een administratief medewerker.

Extra tips en inspiratie kan gevonden worden in:

- <https://overheid.vlaanderen.be/hybride-werken-huisvestingsprincipes>

Met dank aan



**Gefinancierd door
de Europese Unie**
NextGenerationEU

