

City Deal e-Inclusion by Design

Een analyse van human centered design experimenten in lokale dienstverlening

Rapport – December, 2024

imec-SMIT, Vrije Universiteit Brussel
imec-MICT, Ugent
R4D-UHasselt

Auteurs

Dr. Cora van Leeuwen
Dr. Sarah Anrijs
Paola Verhaert
Prof. Dr. Sofie Hennau

Onder supervisie van

Prof. Dr. Leo Van Audenhove
Prof. Dr. Bas Baccarne
Prof. Dr. Jo Pierson
Prof. Dr. Ilse Mariën

© 2024, imec-SMIT, Vrije Universiteit Brussel (en andere partners)

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, hetzij mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enig andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Verwijzing

Van Leeuwen, C., Anrijs, S., Verhaert, P., Hennau, S. (2024) *City Deal e-Inclusion by Design Een analyse van human centered design experimenten in lokale dienstverlening*. Brussel, imec-SMIT,VUB.

Inhoudstafel

Inhoudstafel	3
Afbeeldingen en tabellen	4
A. Introductie	7
1. <i>Reden voor het onderzoek</i>	7
2. <i>Structuur van de City Deal</i>	7
3. <i>Conceptafbakening</i>	9
3.1. <i>Digitale Dienstverlening</i>	9
3.2. <i>Human Centered Design</i>	10
3.3. <i>E-inclusie</i>	11
B. Methodologische aanpak	12
1. <i>Quick-scan methode</i>	12
2. <i>Interviews</i>	14
3. <i>Analyse</i>	15
C. Evaluatie van de experimenten	16
1. <i>Diversiteit van experimenten en methoden</i>	16
2. <i>Leerproces door de experimenten</i>	17
3. <i>Draagvlak</i>	17
D. Bevindingen van analyse van de experimenten	19
1. <i>De bevorderende factoren voor human centered design in de dienstverlening</i>	19
1.1. <i>Overstijgende bevorderende factoren</i>	19
<i>Interne en externe communicatie, bereidwilligheid en betrokkenheid</i>	19
<i>Tijd en middelen</i>	20
<i>HCD-trekker als spin in het web</i>	21
1.2. <i>City Deal Specifieke bevorderende factoren</i>	21
<i>Systeemaanpak die vrijelijk toegepast kan worden door elke centrumstad/VGC</i>	21
<i>Verbindend karakter van de City Deal</i>	22
<i>Flexibiliteit van de City Deal</i>	23
<i>Netwerkmomenten waren voorspelbaar, verbindend en kwaliteitsvol</i>	23
<i>Inrichting van de trainingen voor centrumsteden/VGC</i>	24
2. <i>Belemmerende factoren</i>	25
2.1. <i>Overstijgende belemmerende factoren</i>	25
<i>Coördinatie, overheidscultuur en raamcontracten</i>	25
<i>Wet en regelgeving</i>	26
<i>Moeheid voor transformatie</i>	27
2.2. <i>City-Deal specifieke belemmerende factoren</i>	27
<i>Startfase</i>	27
E. Aanbevelingen voor vertaalslag	29
1. <i>Wat doen de Centrumsteden en de VGC zelf?</i>	29
2. <i>Wat hebben andere lokale besturen nodig?</i>	30
3. <i>Duurzaamheid en kennisbehoud</i>	32
F. Conclusie	33
G. Bibliografie	37
H. Bijlagen	40
1. <i>I – Quick-scan matrix</i>	41
2. <i>II – Ingevulde quick scan matrix</i>	43

Afbeeldingen en tabellen

Afbeeldingen

Afbeelding 1: The Double Diamond door Design Council_____	10
Afbeelding 2: Dubbele diamant vertaald van en gebaseerd op de Fountain Institute_____	11
Afbeelding 3: Dubbele diamant opgedeeld in de vier deelfases_____	13
Afbeelding 4: Screenshot van de teams omgeving _____	14
Afbeelding 5: De dubbele diamant met de twee fases aangepast van het origineel_____	16
Afbeelding 6: De ontdekkingsfase volgens de Design Council_____	25

Tabellen

Tabel 1: Overzicht van de interviews _____	15
--	----

Samenvatting

De hedendaagse samenleving digitaliseert met rasse schreden. Tegelijkertijd loopt 40% van de Belgisch bevolking het risico om digitaal uitgesloten te worden¹. De doelstelling van de City Deal “e-Inclusion by Design” was om de gebruiksvriendelijkheid en toegankelijkheid van digitale dienstverlening te verbeteren door de eindgebruiker centraal te stellen in zowel de ontwikkelings- als de implementatiefase van (digitale) diensten. Concreet wilden de centrumsteden en de Vlaamse Gemeenschap Commissie Brussel onderzoeken of en in welke mate Human Centered Design (HCD)-principes kunnen bijdragen aan deze doelstelling.

Dit rapport biedt een reflectie op de effectiviteit van de City Deal en de daarbij behorende coaching. Het is een onderzoek dat zich richt op WP2 van de vijf werkpakketten (beschreven in sectie A.2). Aan de hand van de quick-scan methode en semigestructureerde diepte-interviews werd informatie verzameld over de opgezette experimenten en de ervaring van de medewerkers van de centrumsteden/VGC met het City Deal project. Deze data laten ons niet alleen toe om het doorlopen proces in kaart te brengen en te evalueren, maar bieden ook de basis voor beleidsaanbevelingen omtrent een succesvolle toepassing van HCD-principes voor een inclusieve digitale dienstverlening.

- 1. City Deal “e-Inclusion by Design” en HCD-methodiek**, binnen het project is er veel aandacht besteed, niet alleen aan de opzet en evaluatie van de experimenten, maar ook aan het creëren van een omgeving die volgens de HCD-principes functioneert. Dit heeft geresulteerd in een open en creatieve omgeving waarin elke stad/VGC de mogelijkheid kreeg om te leren omgaan met de HCD-methodiek.
- 2. HCD-principes verankeren binnen de lokale besturen vergt communicatie en flexibiliteit**, de opzet van de City Deal was georganiseerd op een manier dat het toeliet om flexibel de HCD-principes aan te passen aan de context van de stad/VGC. Dit zorgde ervoor dat de trainingen en de begeleiding van de coachingpartners op maat waren voor de context van de stad.
- 3. Trainingen en begeleiding waren essentieel voor praktische ervaring**, binnen de City Deal werd een ruim trainingstraject beschikbaar gesteld gecombineerd met persoonlijke begeleiding. Deze manier van werken heeft ervoor gezorgd dat de City Deal trekkers snel comfortabel werden met de HCD-methodiek en dat het mogelijk was om de HCD-principes te introduceren tot de verschillende diensten van de stad. Hierdoor was het mogelijk voor de City Deal om een grote impact te hebben op een stad/VGC.

De City Deal heeft door de vele netwerkmomenten en boostsessies een levendig netwerk gecreëerd binnen de 13 centrumsteden en de VGC Brussel. Deze vernieuwende manier van werken maakte het mogelijk voor medewerkers om gelijkenissen en contexten te vinden tussen steden. Hierdoor was het ook mogelijk

om van elkaar te leren en elkaar te benaderen voor verdere samenwerking of uitwisseling van ervaringen.

Om de HCD-principes ook voor andere lokale besturen centraal te maken is het nodig om het volgende in acht te nemen.

- 1. Zorg dat de verschillende manieren waarop de HCD-principes verankerd worden in de centrumsteden/VGC ook gedeeld worden met lokale besturen.** Zodat de lokale besturen kunnen kiezen welk voorbeeld past voor mogelijke implementatie van de HCD-principes
- 2. De netwerkmomenten en de open en veilige sfeer waren essentieel voor de City Deal.** De aanbeveling is dan ook om deze netwerken te behouden en op een doordachte manier voort te zetten.
- 3. De combinatie van netwerking, opleidingen, praktische ervaring door experimenten en advies-op-maat hebben ervoor gezorgd dat de City Deal succesvol was.** Om een soort gelijk succes te hebben bij andere lokale besturen is een vergelijkbaar traject aan te raden.

A. Introductie

1. Reden voor het onderzoek

De centrumsteden en de Vlaamse Gemeenschapscommissie (VGC) werken binnen het speerpuntenprogramma van de Vlaamse Overheid samen aan een aantal City Deals. Zo'n City Deal is een contract tussen steden, andere overheden, bedrijven en maatschappelijke organisaties en moet leiden tot innovatieve oplossingen voor maatschappelijke vraagstukken die de centrumsteden niet alleen opgelost krijgen. Een van die gedeelde uitdagingen is digitale uitsluiting. De digitalisering van de dienstverlening leidt in de praktijk niet altijd tot een betere toegankelijkheid, o.a. door een tekort aan internettoegang en -vaardigheden bij burgers en door ongebruiksvriendelijke en ontoegankelijke digitale dienstverlening. Daardoor slagen centrumsteden niet meer in hun publieke opgave om de dienstverlening te garanderen voor alle burgers, bezoekers en gebruikers.

Binnen de City Deal "e-Inclusion by Design"¹ wordt daarom gezocht naar oplossingen om digitale diensten voor iedereen laagdrempelig toegankelijk te houden. Meer concreet ambieert dit project om bij te dragen aan (kennis over) een toegankelijke en gebruiksvriendelijke dienstverlening binnen de centrumsteden door middel van reële experimenten. Hiertoe selecteerden de 13 Vlaamse centrumsteden en de VGC twee dienstverleningen of producten waarrond een experiment werd opgezet vanuit de principes van Human Centered Design (HCD). Naast financiële middelen voor de centrumsteden en het VGC om deze experimenten op te zetten en uit te voeren, voorziet de City Deal in training, intervisie en coaching en begeleiding voor de centrumsteden en de VGC gedurende de looptijd van het project.

Binnen het project had imec-SMIT, VUB de opdracht om de experimenten te monitoren en te evalueren en op basis daarvan aanbevelingen te formuleren om e-inclusief digitaliseren van de dienstverlening te verduurzamen voor de centrumsteden en de VGC enerzijds, en beschikbaar te maken voor andere lokale besturen anderzijds. Imec-SMIT, VUB werd in deze opdracht bijgestaan door imec-mict, UGent en School voor Sociale Wetenschappen, UHasselt.

Dit rapport is opgedeeld in vijf onderdelen. In deel A worden de reden van het onderzoek en een aantal kernconcepten van de City Deal toegelicht. In deel B wordt de methodologie van het wetenschappelijk onderzoek door de academische partners besproken, deel C en deel D bevatten de bevindingen van het onderzoek. Ten slotte worden in deel E de verduurzaming en vertaalslag van de resultaten naar de lokale besturen besproken, deel F omvat de conclusie.

2. Structuur van de City Deal

Om de City Deal op een gecoördineerde manier te laten verlopen werden verschillende rollen ontwikkeld, gekoppeld aan concrete taken en verantwoordelijkheden. Deze zijn hieronder kort beschreven:

City Deal Trekkers

Dit zijn de medewerkers bij de centrumsteden/VGC die verantwoordelijk waren voor de praktische invulling en uitvoering van de experimenten. Zij regelden samen met de coaches de opleidingen en stelden vast wie er per

¹ Wanneer er verder in dit document gesproken wordt over de City Deal dan verwijst dit specifiek naar de City Deal "e-inclusion by design". De subsidies voor dit project werden op 14 februari 2022 toegekend door de Vlaamse overheid via het actieplan 'Iedereen Digitaal' vanuit het Agentschap Binnenlands Bestuur, gefinancierd met relancemiddelen.

stad het beste uitgenodigd kon worden. Daarnaast namen zij deel aan de netwerkmomenten en konden zij deelnemen aan de georganiseerde boostsessies.

City Deal Verantwoordelijken

Dit zijn de medewerkers bij de centrumsteden/VGC die het team managen waarin de Trekker geplaatst is. Zij ondersteunen en begeleiden de trekker in het betrekken van de juiste afdelingen/diensten binnen de steden/VGC. Dit is niet een officiële rol maar deze was duidelijk binnen de verschillende interviews die hebben plaats gevonden.

City Deal Coachingspartners/Coaches

Knightmoves en Twisted Studios hebben tijdens de City Deal de opleidingen, trainingen en verschillende boostsessies georganiseerd. Deze twee coachingpartners hadden daarnaast ook de rol om individuele steden/VGC te ondersteunen bij de experimenten. De steden waren vrij om hier gebruik van te maken en de twee partners hebben de steden/VGC onderling verdeeld om de situatie zo duidelijk mogelijk te maken.

De City Deal bestaat uit vijf werkpakketten (WPs): (1) kennisopbouw, (2) coaching en experiment, (3) escape game, (4) schaling en spreiding en (5) projectbeheer. De inhoud van de verschillende werkpakketten wordt hieronder beknopt toegelicht.

WP1: Kennisopbouw

In dit werkpakket wordt kennis opgebouwd over hoe HCD gebruikt kan worden voor een e-inclusieve digitale dienstverlening. Deze kennis wordt toegepast in veldexperimenten in WP2 en vertaald naar HCD-methodes voor lokale overheden in WP4.

De basisprincipes van HCD werden via 8 opleidingsdagen (verspreid over twee jaar) aangeleerd aan een projectteam, bestaande uit sleutelfiguren en medewerkers binnen de centrumsteden betrokken bij dienstverlening, digitalisering en e-inclusie. De basisprincipes werden tevens direct toegepast op lokale experimenten.

De samenstelling van het projectteam viel onder de verantwoordelijkheid van de deelnemende steden, die hiertoe een lokale trekker aanduiden die vertrouwd is met digitalisering. De trainingen werden verzorgd door externe coachingpartners Knightmoves en Twisted Studio. Zij waren verantwoordelijk voor opleidingen voor 30 tot 50 deelnemers per stad. De inhoud van de opleidingsdagen werd besproken met en bepaald door de trekker en kon bestaan uit een basisopleiding of een verdiepingsopleiding.

Deze aanpak garandeert niet alleen een uniforme toepassing van HCD-principes binnen de steden en de VGC, maar waarborgt ook dat de verworven kennis verankerd wordt in de reguliere werking.

WP2: Coaching & Experiment

Tijdens het gehele proces werden per stad/VGC twee experimenten opgezet, m.n. praktijkcases voor digitale dienstverlening met toepassingen zoals inschrijvingssystemen en digitalisering van burgerprocessen (bijvoorbeeld adreswijziging). Binnen deze experimenten werden verschillende HCD-methodieken aangewend in de

verschillende stadia van de levensloop van digitale dienstverlening. De analyses van en lessen uit deze experimenten vormen de basis voor de ontwikkeling van een toolbox over e-inclusion by design en voor de verdere implementatie van digitale dienstverlening.

Als coachingspartners begeleiden Knightmoves en Twisted studio de centrumsteden/VGC in hun experimenten. Daarnaast werd sterk ingezet op netwerkvorming via de organisatie van diverse evenementen voor de trekkers van de City Deal. Netwerkvorming werd gestimuleerd door vaste overlegmomenten (in persoon of online) en zogenaamde boostsessies die voor verdere kennisbevordering moesten zorgen.

WP 3: Escape game

Binnen het derde werkpakket wordt gewerkt aan een **serieus spel**¹, d.i. een spel met als primair doel om iets aan te leren, te activeren of bewustwording te creëren over hoe anderen iets ervaren, en niet om plezier of ontspanning te bieden². Concreet had het *escape game* als 'doel om spelers te laten ervaren wat (on)gebruiksvriendelijke dienstverlening kan betekenen en hen warm te maken om hier zelf iets aan te doen' (p.4)³. Dit spel werd ontwikkeld met externe partners en de steden/VGC en biedt lokale besturen handvaten om de gebruiksvriendelijkheid van hun dienstverlening bespreekbaar te maken op een laagdrempelige manier.

WP 4: Schaling en spreiding

Binnen dit werkpakket wordt gewerkt om de geleerde lessen uit de experimenten, coaching en de kennisopbouw om te zetten in materialen en beleidsaanbevelingen voor verspreiding naar andere lokale besturen.

WP 5: Projectbeheer

Het vijfde werkpakket omvat de coördinatie van het project in termen van organisatie, rapportering en samenwerking.

Binnen het project werd gebruik gemaakt van de Microsoft Teamsomgeving om informatie te delen en te bewaren op één plek. Deze omgeving was ook opgedeeld per werkpakket.

3. Conceptafbakening

Om de verschillende partners en betrokkenen op eenzelfde lijn te krijgen wat betreft wederzijdse verwachtingen, doelstellingen en verantwoordelijkheden, is het belangrijk om een aantal centrale concepten binnen de City Deal duidelijk te definiëren en af te bakenen. Dit zijn digitale dienstverlening, Human Centered Design (HCD) en e-inclusie.

3.1. Digitale Dienstverlening

Op 8 juli 2022 keurde de Vlaamse Regering de digitale dienstverleningsstrategie voor de Vlaamse overheden goed⁴, met als doel om de digitale dienstverlening van de Vlaamse overheden te garanderen en te verbeteren. De strategie legt de doelstellingen vast waaraan de (digitale) dienstverlening van de overheid aangeboden aan burgers, bedrijven, verenigingen en andere overheden dient te voldoen. Op die manier vormt de strategie een kader en houvast voor Vlaamse overheden en lokale besturen bij de ontwikkeling van hun digitale dienstverlening.

Dienstverlening betekent dus de service die geleverd wordt vanuit het lokale bestuur richting een eindgebruiker. Hierbij is het nodig om te specificeren dat de eindgebruiker kan bestaan uit

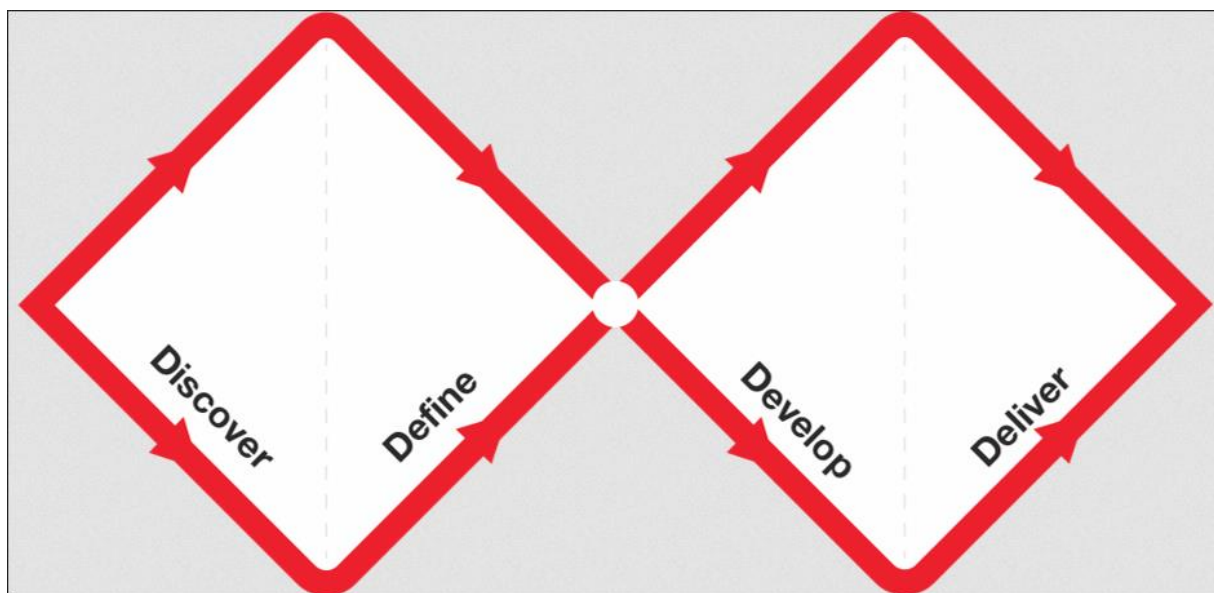
een burger, een organisatie of een andere dienst binnen het lokaal bestuur. Ter illustratie kan de dienstverlening bestaan uit een rijbewijs bestellen, registeren bij een gemeente of het aanbieden van een platform voor jeugdwerking. Digitale dienstverlening houdt in dat de genoemde voorbeelden ook digitaal wordt aangeboden.

3.2. Human Centered Design

Met Human Centered Design wordt bedoeld de 'samenwerking tussen professionals en mensen met geleefde ervaring als gelijkwaardige partners bij het ontwikkelen van een product of dienst' (p.2)⁵. Binnen dit proces van ontwerp en innovatie ligt de focus op de noden en vragen van de leefervaringsdeskundigen⁵. HCD gaat ervan uit dat het nodig is om samen te werken met mensen met geleefde ervaring – in het Engels 'lived experience' – om tot een ontwerp te komen dat rekening houdt en past binnen de maatschappelijke context.

Volgens Junginger⁶ is het gebruik van HCD in de overheidscontext wenselijk omwille van twee redenen. In de eerste plaats is het bij publieke diensten uitermate belangrijk dat ze nuttig, bruikbaar en waardevol zijn voor mensen (gebruikergericht). Ten tweede waarborgt HCD dat er zorg gedragen wordt voor menselijke waarden voor deelname aan de maatschappij (mensgericht) tijdens het gehele ontwerpproces.

HCD is een principe dat multidisciplinair is en kan ingezet worden binnen veel contexten. In het verleden is het onder meer toegepast in de context van gezondheidszorg^{5,7-9}, huizenbouw¹⁰ en ontwerp van beleid¹¹.

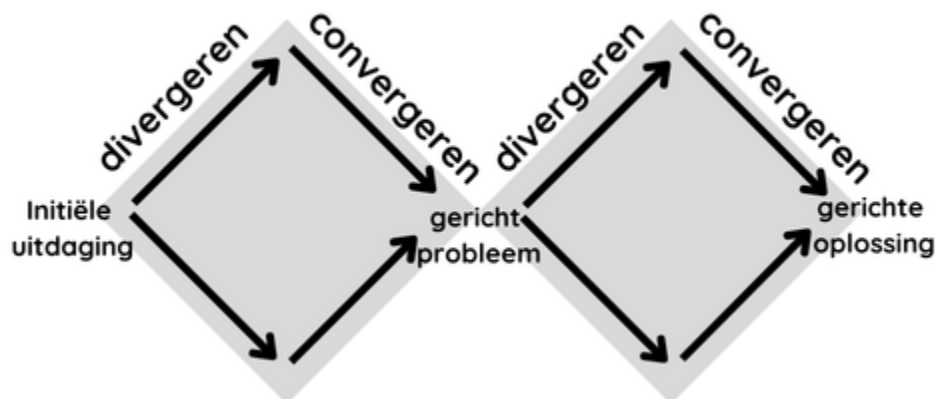


Afbeelding 1: The Double Diamond door [the Design Council](#) is gelicenceerd onder een [CC BY 4.0 license](#).

Een veel gebruikte aanpak bij HCD, met een lange geschiedenis in de wereld van ontwerp en innovatie¹³, betreft de filosofie van de dubbele diamant (figuur 1). Deze methode verdeelt het ontwerp- en innovatieproces onder in vier fasen¹². In de eerste stap (Discover) verken je het thema om de uitdaging te begrijpen (Discover). Zodra de uitdaging duidelijk is, tracht je de kern van de uitdaging duidelijk vast te stellen (Define). In de volgende fase genereer je ideeën en actiepunten (Develop). De laatste stap omvat vervolgens het uittesten en implementeren van de beste oplossing (Deliver). De eerste diamant omvat met andere woorden de probleemfase. In de tweede diamant ligt de focus op de oplossing.

Een andere toepassing van de filosofie van de dubbele diamant wordt visueel voorgesteld in figuur 2. Deze aanpak bestaat uit een iteratief proces voor probleemoplossing en -ontwerp. Het begint met een initiële uitdaging, waarna de context en het probleem breed in kaart worden

gebracht. Vervolgens wordt het probleem scherp gedefinieerd. In de volgende fase worden meerdere oplossingen bedacht en getest, waarna uiteindelijk wordt toegewerkt naar één concrete en gerichte oplossing.



Afbeelding 2: Dubbele diamant vertaald van en gebaseerd op de Fountain Institute¹³.

Om te kunnen divergeren en convergeren in deze twee verschillende fases zijn een scala aan technieken beschikbaar – van interviews en focusgroepen tot prototypen en user journeys (een bron van verschillende methodieken voor elke fase kan gevonden worden op de Design Council¹⁴).

Toegepast op lokale overheden betekent HCD dat dienstverleners de lokale dienstverlening (her)ontwerpen in samenspraak en samenwerking met de gebruikers van de dienst. Deze aanpak heeft als specifiek doel om de dienstverlening gebruiks- en mensvriendelijk te maken.

3.3. E-inclusie

Om het concept e-inclusie te begrijpen is het nodig om eerst een toelichting te geven over het concept digitale ongelijkheid. Digitale ongelijkheid heeft betrekking op de verwevenheid van socio-economische en demografische ongelijkheden met verschillen in digitale toegang, vaardigheden, praktijken en attitudes^{15,16}. Digitale ongelijkheid komt met andere woorden voort uit maatschappelijke ongelijkheden waardoor niet iedereen op dezelfde manier gebruik kan maken van digitale technologieën¹⁷. Digitale ongelijkheid moet gezien worden als een complex fenomeen, veroorzaakt door de wisselwerking tussen technologische toegang, gedifferentieerd gebruik, competenties, sociale contexten, ondersteuning en meetbare resultaten¹⁷⁻²⁰. Digitale ongelijkheid zorgt ervoor dat mensen digitale inclusie of digitale exclusie ervaren.

Digitale inclusie of e-inclusie omvat alle acties en oplossingen die ervoor zorgen dat iedereen het internet en digitale diensten kan gebruiken en daar de nodige voordelen uit kan halen om zo ten volle te kunnen deelnemen aan de samenleving²¹. Het concept omvat mogelijke oplossingen voor digitale uitsluiting. Enkele middelen die al worden ingezet om e-inclusie te voorzien binnen de lokale besturen zijn het voorzien van digipunten waar men vragen kan stellen of het uitlenen van apparatuur.

B. Methodologische aanpak

Het doel van de City Deal is om bij te dragen aan (kennis over) een toegankelijke en gebruiksvriendelijke dienstverlening door middel van reële experimenten binnen de centrumsteden. Dit rapport gaat dieper in op de analyse van de experimenten. Om de verschillende experimenten op een duidelijke en systematische manier te kunnen vergelijken werd gebruik gemaakt van de quick scan-methoden. De resultaten van de quick scan werden verder aangevuld met diepte-interviews. Beide methoden worden achtereenvolgens besproken. Een derde paragraaf licht toe de analytische methode toe.

1. Quick-scan methode

De quick-scan methode is al eerder toegepast in de Vlaamse context voor de monitoring lokaal digitale inclusie beleid¹. Deze methode laat toe om op een gestructureerde en uniforme manier informatie te verzamelen over praktijken en acties. Deze informatie wordt verzameld aan de hand van een matrix met daarin een aantal vooraf gedefinieerde dimensies. Op die manier laat de quick-scan methode toe om verschillende casussen (i.c. experimenten) op een duidelijke en systematische manier met elkaar te vergelijken². De uiteindelijke matrix geeft op een overzichtelijke manier de gelijkenissen en verschillen³ tussen de experimenten weer.

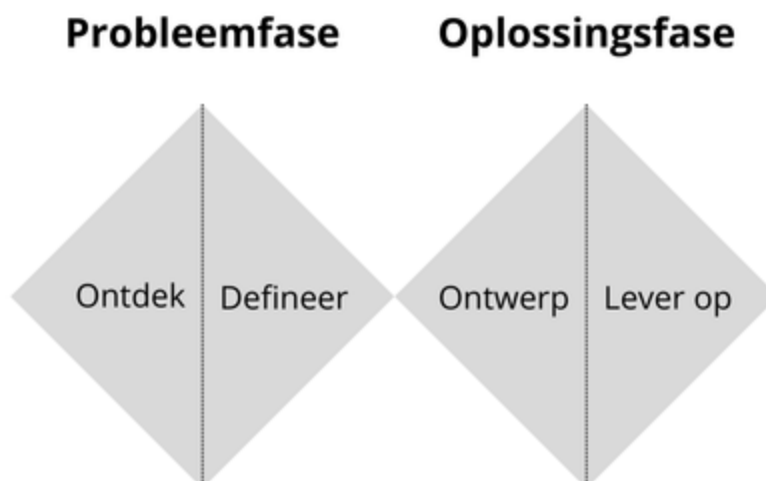
Binnen de City Deal gebeurde de quick scan aan de hand van drie verschillende stappen:

1. Het bepalen van de analysematrix door interviews afgenomen door Dr. Anrijs (imecmict, UGent), het document 'Input academische partner m.b.t. Human-centered design kader in City Deal e-inclusie by design' geschreven door Liesbeth Van Parys, en verder desk-research over human centered design in overheidscontext. De analyse matrix is bijgevoegd als Annex 1 van dit document.
2. Screening van de experimenten via de TeamsOmgeving van Groep Gent. In de Teams Channel 'WP2 Coaching en Experimenten' op basis van de opgestelde analysematrix
3. De analyse van de resultaten.

De volgende dimensies werden opgenomen in de analysematrix:

1. **Doel:** per experiment werd bepaald wat het beoogde doel was. Hierbij werden vijf doelen herkend: verbeteren van het huidige aanbod, bestaande processen onderzoeken, digitaliseren van huidige procesessen, noden onderzoek en scope bepaling.
2. **Doelpubliek:** een tweede dimensie peilde naar het doelpubliek van het experiment. Zoals eerder aangegeven (1.2) is de dienstverlening binnen de lokale besturen niet uitsluitend gericht op de individuele burger, maar kunnen ook een interne dienst, organisaties en bedrijven beroep doen op de dienstverlening van lokale besturen. Bijkomend kon hier worden aangegeven wanneer het experiment specifieke groepen burgers wil bereiken.
3. **Voorkomende uitdagingen:** een derde dimensie betreft de uitdagingen die door de experimenten benoemd werden. Om duidelijk weer te kunnen geven dat het een specifieke samenwerking is die voor een uitdaging zorgde is samenwerking verder opgesplitst naar bedrijven, medewerkers van dienst, vereniging, federale samenwerking, lokaal bestuur en burger. De andere elementen die zijn opgenomen als uitdagingen zijn tijd, looptijd van het project, niet aan te passen software, wettelijk kader, niet-digitale oplossing, werkdruk over digitale transformatie, geen aanwezige kennis, lastige methodes en onvoldoende voorbereiding.

4. **Positieve ervaringen:** deze dimensie betreft de positieve ervaringen van de City Deal trekkers tijdens het experiment. De subdimensies die werden aangereikt waren: samenwerking, HCD, buy-in en inzichten zijn waardevol. Hierbij moet er een onderscheid gemaakt worden tussen samenwerking en buy-in. Als de City Deal trekker HCD als positief beschrijft dan kan dit gespecificeerd worden in methode, software of trainingen
5. **HCD fase van de dubbele diamant:** in deze begripsomschrijving wordt aangegeven in welke fase het experiment plaats vindt. Afbeelding 3 geeft deze 4 fases weer.

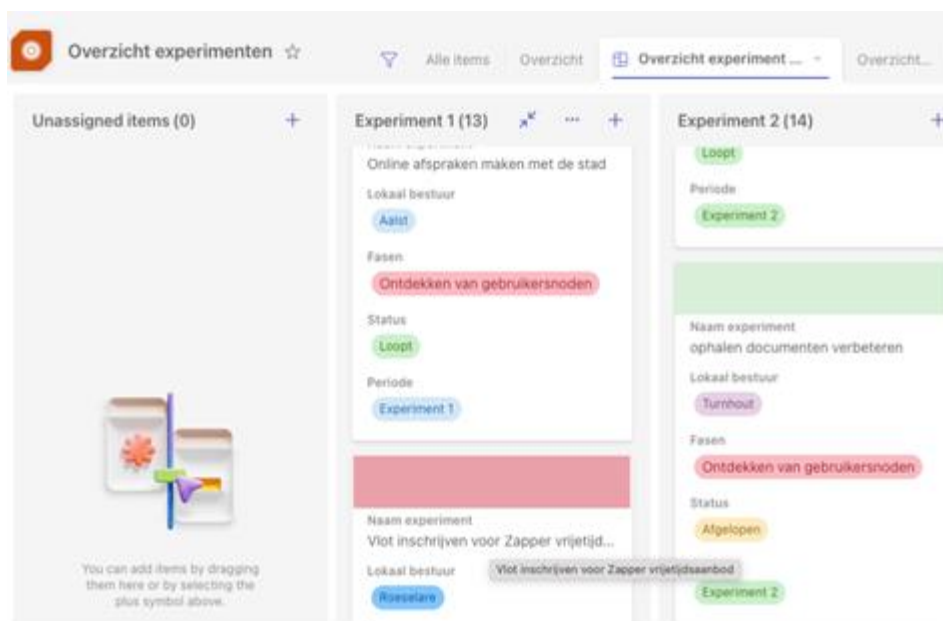


Afbeelding 3: Dubbele diamant opgedeeld in de vier deelfases¹⁰.

6. **Methodieken:** deze dimensie peilt naar de methodieken die gebruikt werden tijdens het experiment. De aangeboden methoden zijn gebaseerd op het document Design Methods for Developing Services¹². Alleen de methodieken die door minstens één experiment gebruikt werden, werden behouden in de matrix.
7. **Partnerschap:** dit element beschrijft of de stad/VGC gebruik heeft gemaakt van externe hulp. De antwoorden hier kunnen zijn: extra begeleiding vanuit de coachingspartners, andere externe hulp, nee of niet aangegeven.
8. **Vervolgstappen:** hier kon per experiment aangegeven worden in welke mate vervolgstappen gepland waren. Deze informatie was alleen beschikbaar voor de eerste experimenten.

De analysematrix werd ingevuld door het onderzoeksteam aan de hand van gegevens van de lokale besturen. Concreet maakte elke stad² per experiment een fiche aan in het **Overzicht experimenten** met daarin meer informatie over het experiment, het verloop en de status. Hiertoe werd, zoals beschreven in sectie A.2, gebruikt gemaakt van de Microsoft Teamsomgeving van Groep Gent. Afbeelding 4 geeft dit visueel weer.

* Voor het eerste experiment mist één fiche van de stad Turnhout echter is het experiment wel besproken in de interviews.



Afbeelding 4: Screenshot van de teams omgeving waar de experimenten in beschreven werden

De resultaten van deze quick-scan zijn te zien in de appendix. Verdere analyse van de experimenten vond plaats via de interviews, dit is een logische vervolgstap van de quick-scan methode om verdere verdieping te verzorgen^{2,3}.

2. Interviews

Naast de quick scan werd informatie verzameld over de experimenten aan de hand van semigestructureerde interviews⁴. Bij deze vorm van interviews wordt van tevoren een topiclijst vastgesteld die als leidraad geldt voor het gesprek. De precieze vraagformulering en/of de volgorde van de verschillende topics liggen echter niet vast en zijn afhankelijk van het verloop van het gesprek en de input van de respondent. Hierbij is het belangrijk dat de interviewer de vragenlijst grondig kent zodat hij of zij voldoende flexibel kan zijn en kan inspelen op de antwoorden van de respondenten. Tegelijkertijd dient de interviewers in staat te zijn om het gesprek terug te sturen wanneer dat nodig is.

De gesprekken vonden online plaats in de maanden mei tot november 2024. Van elke stad is de City Deal trekker gesproken. Alleen in Gent werd er met de coördinator gesproken, echter was hij op de hoogte van het gehele project en de verschillende experimenten. Sommige steden kozen ervoor om een dubbelinterview te laten plaatsvinden. Deze keuze werd vaak gemaakt omdat niet elke City Deal trekker bij het volledige project aanwezig was of dat ze een volledig overzicht wilde bieden. Tabel x biedt een overzicht van de interviews. Voor elk interview is aangegeven in welke maand het gesprek heeft plaatsgevonden, of het een dubbelinterview betrof en of er een vervol ginterview heeft plaatsgevonden. Dit laatste werd aanbevolen om extra of specifiek inzicht te krijgen in de strategie van de stad of omdat door personeelsverloop de tweede persoon betrokken was bij het eerste experiment maar sindsdien een andere rol heeft gekregen binnen het lokale bestuur.

Naast de interviews met de verschillende steden/VGC is er ook besloten om de coaches te interviewen om ook de context van deze partners in het project te verkrijgen.

De redenen om de quick-scan methode aan te vullen met de interviews zijn drieledig. Ten eerste dienden de interviews de bevindingen uit de quick scan te contextualiseren in de

centrumsteden en de VGC. Daarnaast boden ze bijkomende verheldering en verdieping. Ten laatste was het interview bedoeld om de steden/VGC de opportuniteit te bieden om uitgebreid de ervaring en de leerlessen van dit project te delen.

Tabel 1: Overzicht van de interviews

Stad	Maand	Dubbel-interview	Vervolggesprek
<i>Aalst</i>	Juni	Ja	Nee
<i>Antwerpen</i>	Juni	Nee	Ja
<i>Brugge</i>	Juni	Nee	Ja
<i>Genk</i>	Juni	Ja	Nee
<i>Gent</i>	Juni	Nee	Nee
<i>Hasselt</i>	Juli	Nee	Nee
<i>Kortrijk</i>	Juni	Ja	Nee
<i>Leuven</i>	Juni	Nee	Ja
<i>Mechelen</i>	November	Ja	Nee
<i>Oostende</i>	Juli	Nee	Nee
<i>Roeselare</i>	Juni	Nee	Nee
<i>Sint-Niklaas</i>	Juni	Nee	Nee
<i>Turnhout</i>	Juni	Ja	Nee
<i>VGC-Brussel</i>	Juni	Ja	Nee
<i>Coachingspartners</i>	September	Ja	Nee

3. Analyse

Voor de analyse van de interviews werd er gebruik gemaakt van de thematische analyse methode⁵. Deze methode laat toe om de interviews op een gestructureerde en doeltreffende manier inductief te analyseren. De thematische analyse bestaat uit verschillende stappen die hieronder op een rij zijn gezet:

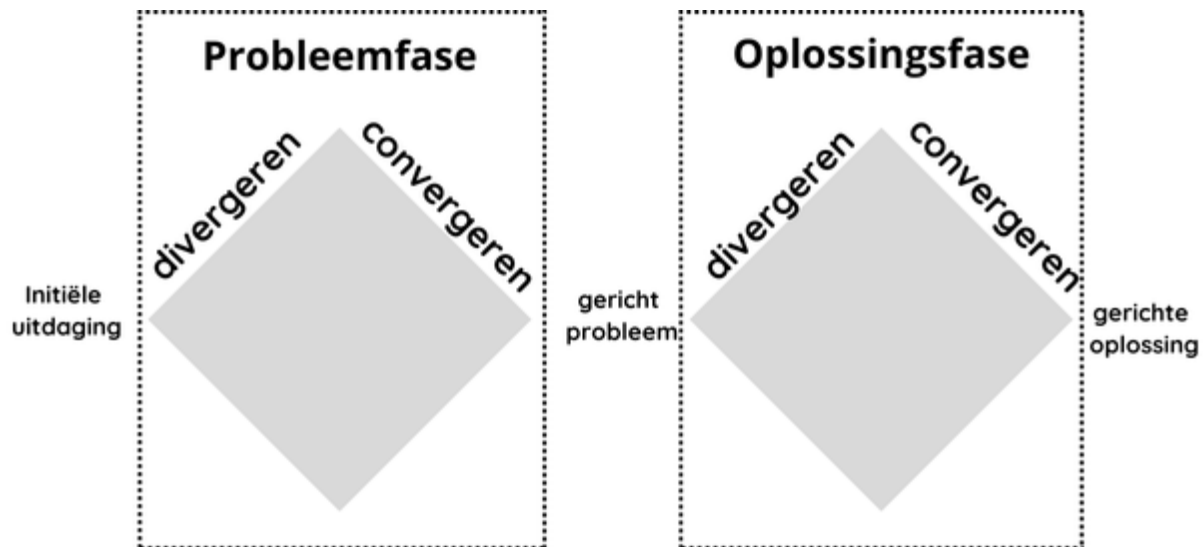
1. **Eerste lezing**
De eerste stap is een grondige lezing van het materiaal om een goed begrip te krijgen van de inhoud.
2. **Codering**
Tijdens deze stap wordt het materiaal systematisch opgedeeld in codes. Elk segment van de tekst krijgt een beschrijving, en indien nodig wordt een korte memo toegevoegd met extra observaties.
3. **Thema's identificeren**
Vervolgens worden de codes samengevoegd tot overkoepelende thema's.
4. **Thema's valideren**
De thema's worden beoordeeld door ze te vergelijken met de gecodeerde tekstsegmenten (eerste niveau) en daarna met de volledige dataset (tweede niveau).
5. **Uitwerken en rapporteren**
Tot slot worden de thema's verder uitgewerkt en in een rapport gepresenteerd.

De resultaten van deze analyse en de quick-scan methode zijn te vinden in deel C en D van dit rapport.

C. Evaluatie van de experimenten

De bevindingen uit deze sectie hebben betrekking op de aanpak en het verloop van de verschillende experimenten. Deze analyse is voornamelijk gebaseerd op de resultaten van de quick scan, maar aangevuld met kennis uit de diepte-interviews. Voornamelijk voor 3.1 is dit van toepassing omdat het nodig was om de beperkte diversiteit uit te leggen in de context van de City Deal en de ervaring van de coaches.

1. Diversiteit van experimenten en methoden



Afbeelding 5: De dubbele diamant met de twee fases aangepast van het origineel¹⁰

Uit de quick-scan blijkt dat veel van de experimenten zich hebben afgespeeld binnen wat wordt aangeduid als de probleemfase of 'eerste diamant'. Binnen deze fase wordt eerst samen met gebruikers het probleem gedefinieerd, waarna in de tweede fase wordt gekeken naar de behoeften en mogelijke oplossingen. Veel van de experimenten richtten zich op probleemanalyse of het betrekken van gebruikers bij het definiëren van het probleem. Enkele van de experimenten gingen een stap verder door samen met gebruikers oplossingen te testen.

De relatief beperkte diversiteit aan experimenten kan deels worden verklaard door twee elementen die kenmerkend waren aan de City Deal. Ten eerste waren veel medewerkers in de beginfase van het project nog niet volledig vertrouwd met de werkwijze of de stad/VGC, waardoor een verkennend experiment een geschikte manier was om zowel de stad als HCD beter te leren kennen. Ten tweede merkten de coaches op dat het gebruik van de term "experimenten" mogelijk een misleidend beeld heeft gecreëerd van wat precies werd verwacht. De terminologie suggereerde dat medewerkers een volledig project rondom HCD moesten opzetten, terwijl de bedoeling was om HCD-technieken toe te passen binnen bestaande trajecten. Bovendien heeft deze interpretatie er tot geleid dat sommige experimenten meer voortkwamen uit persoonlijke interesse van de trekkers dan uit de behoeften van specifieke diensten. Met als gevolg dat de resultaten niet altijd warm onthaald werden door de diensten binnen de stad/VGC.

2. Leerproces door de experimenten

Het toepassen van HCD bleek niet voor alle lokale trekkers vanzelfsprekend of eenvoudig. Het kost tijd om vertrouwd te raken met de technieken en om direct met eindgebruikers in gesprek te gaan. Onder de lokale trekkers bleek de kennis en ervaring met HCD sterk te variëren. Terwijl sommige lokale trekkers over een achtergrond beschikten in HCD, service design of sociale wetenschappen, kwamen anderen voor het eerst in aanraking met de concepten en technieken van HCD. Om hierop in te spelen richtten de coaches zich tijdens de netwerkmomenten op het creëren van een veilige leeromgeving. De coaches zetten sterk in op het bevorderen van een omgeving waarin overleg en wederzijds leren centraal stonden. Dit werd onder andere bereikt door deelnemers te stimuleren om experimenten te presenteren, zelfs als deze nog niet volledig waren afgerond. Het principe van "mogen falen" speelde hierin een cruciale rol. Hierdoor waren de presentaties tijdens de netwerkmomenten niet alleen bedoeld om resultaten te delen, maar ook om te leren van het proces achter de experimenten. Reflecteren op wat goed ging en wat minder succesvol was, werd beschouwd als een essentieel onderdeel van het leerproces en sloot naadloos aan bij de iteratieve werkwijze die kenmerkend is voor HCD.

Bij de opzet en aanpak van het tweede experiment werden meer diverse technieken toegepast door de lokale besturen. Daarnaast combineren de medewerkers interviews met andere mogelijke methodes die voor verdere verdieping of extra inzichten moeten zorgen. Een voorbeeld hiervan betreft een experiment in Oostende, waar een service safari en gebruikerstesten gecombineerd werden met interviews. Daarnaast merkten de coaches een groei op bij de trekkers bij het opzetten van de experimenten. Terwijl in het eerste experiment nog heel afwachtend werd gewerkt, was hier geen sprake van bij het tweede experiment. De coaches gaven aan dat het nodig was om duidelijke grenzen te stellen bij het tweede experiment en de haalbaarheid ervan te bewaken.

Een belangrijk aspect van het leerproces binnen de experimenten was de samenwerking met verschillende gemeentelijke diensten. Uit meerdere experimenten bleek dat deze samenwerking niet alleen cruciaal was bij de selectie van experimenten, maar ook bij de uitvoering ervan. Een voorbeeld hiervan is Hasselt, waar de situationele kennis van de sociale dienst een belangrijke rol speelde in het ontwerp van het experiment. Door deze samenwerking wordt ervoor gezorgd dat kwetsbare gebruikers niet worden overvraagd en op het juiste moment worden benaderd voor deelname aan de usertesting. Dit sluit aan bij de principes van HCD, omdat de werkervaring van de sociale dienst actief werd benut om gezamenlijk het experiment vorm te geven.

3. Draagvlak

Samenwerking bleek essentieel voor het succes van de experimenten. Met name wanneer de schaal en complexiteit van een experiment te groot waren voor een individuele medewerker bleek medewerking van één of meerdere diensten noodzakelijk. Bovendien droeg deze samenwerking bij aan de verspreiding van HCD binnen de organisatie. Door het directe inzicht in de werkwijze en de praktische ervaring die werd opgedaan, werden meerdere diensten betrokken en bekend gemaakt met de toepassing van HCD in de praktijk.

Het was essentieel om draagvlak te creëren binnen de verschillende diensten voor het toepassen van HCD-methodieken binnen hun werkveld. Draagvlak is van belang omdat het niet alleen bijdraagt aan de opname van experimentresultaten in de dagelijkse werking van de dienst, maar ook omdat de contextuele kennis van de dienst benut kan worden bij het ontwerpen van experimenten. Deze contextuele kennis maakt het mogelijk om bij het ontwerp

rekening te houden met zowel de specifieke werkomgeving als de behoeften van eindgebruikers.

Het creëren van draagvlak voor de experimenten werd echter als uitdagend ervaren. Dit zal in meer detail besproken worden in deel D. Binnen verschillende besturen was sprake van een zekere "vermoeidheid" omtrent digitalisering en de daarmee gepaard gaande veranderingen. Om deze weerstand te beperken, hebben veel City Deal-trekkers –vooral tijdens de tweede ronde van experimenten—actief geïnventariseerd welke projecten de diensten zelf wilden ondersteunen via de experimenten. Hierbij was het van belang duidelijke verwachtingen te scheppen over wat binnen een experiment haalbaar en realistisch was.

Het belang van afbakening werd duidelijk uit voorbeelden waar onverwachte resultaten leidden tot negatieve reacties, zowel bij de dienst als bij de betrokken City Deal trekkers. Zo bleek in Brugge, waar een experiment gericht op de digitalisering van de sociale winkel werd uitgevoerd, dat de voorgestelde digitalisering uiteindelijk niet gewenst was. Deze situatie illustreert het probleemoplossend denken dat binnen veel steden of de VGC aanwezig is. Dit zal nader onderzocht worden in deel D.

D. Bevindingen van analyse van de experimenten

Dit hoofdstuk beschrijft opeenvolgend de bevindingen van de analyse van de experimenten. De analyse heeft vier doelstellingen, namelijk 1) bevorderende factoren voor human-centered design (HCD) van dienstverlening binnen de context van centrumsteden en VGC identificeren, 2) belemmerende factoren voor HCD van dienstverlening binnen de context van centrumsteden en VGC identificeren, 3) de specifieke experimenten van de City Deal evalueren en 4) de mogelijkheden verkennen om van HCD voor e-inclusion-by-design de standaard te maken bij het (her)ontwerpen van dienstverlening.

1. De bevorderende factoren voor human centered design in de dienstverlening

Binnen de bevorderende factoren maken we een onderscheid tussen factoren die specifiek gelinkt zijn aan de City Deal en factoren die de City Deal overstijgen. We bespreken eerst de City Deal overstijgende factoren en daarna de City-Deal-specifieke factoren.

1.1. Overstijgende bevorderende factoren

Interne en externe communicatie, bereidwilligheid en betrokkenheid

Communicatie en betrokkenheid kunnen zowel een bevorderende als een afremmende factor zijn voor HCD van dienstverlening. In dit deel focussen we op de bevorderende werking van heldere en transparante communicatie en oprechte en langdurige betrokkenheid. Daarbij gaat het zowel om communicatie met en betrokkenheid van interne (bv. met de dienst burgerzaken) als externe partners (bv. met softwareleveranciers). Zo ervaren centrumsteden en de VGC het als positief wanneer een leverancier actief aan de slag gaat met de bevindingen van de experimenten en meegaat in de principes van HCD. Een voorbeeld hiervan is een eerste experiment waarbij de softwareleverancier de uitkomsten van het experiment volledig aanvaardde en op basis hiervan aanpassingen doorvoerde. Duidelijke communicatie vanuit het lokale bestuur over verwachte en prioritaire aanpassingen en welwillendheid van de softwareleverancier blijken met andere woorden belangrijke gelinkte factoren om tot een succeservaring te komen. Daarbij dient men zich ervan bewust te zijn dat softwareleveranciers niet altijd kunnen ingaan op de vraag om aanpassingen door te voeren, omwille van bijvoorbeeld technische of financiële beperkingen.

Ook interne bereidwilligheid blijkt een belangrijke succesfactor te zijn. Zo is er bereidwilligheid nodig van het managementteam en andere diensten om HCD een kans te geven en met de experimenten mee te werken. Hieraan gelinkt blijkt dat als een stad/VGC al een voorgeschiedenis had met HCD er een groter enthousiasme en openheid was ten aanzien van de City Deal, zowel wat betreft de kennisverwerving algemeen als de concrete toepassingen ervan in de experimenten.

De betrokkenheid van en overleg met verschillende diensten en partners is cruciaal in verschillende fasen van het experiment. In de eerste plaats speelt dit bij het bepalen van de focus van de experimenten. Zo ervoeren respondenten het als positief om de keuze van de experimenten te baseren op bestaande noden van de diensten, in de hoop dat HCD tot een oplossing kon leiden. Een voorbeeld is de drukte op het klantencontactcentrum in Aalst. Ook werden er projecten gekozen die niet voor extra druk zouden zorgen bij de diensten, die vaak al onder hoge werkdruk staan.

Daarnaast toont onze analyse aan dat betrokkenheid en overleg bij de experimentkeuze zorgen voor meer samenwerking tijdens en na het experiment. We stellen vast dat er een buy-in effect optreedt, waardoor de verantwoordelijke City Deal-trekker betrokkenheid en draagvlak kan creëren door vanaf het begin diensten te betrekken bij de opzet van het experiment. Daarbij is het van belang om zorgvuldig te bepalen wie er betrokken moet worden. Dit betekende dat er nagegaan werd wie er intern en extern betrokken is met de dienst of service die onderdeel was van de City Deal. Een voorbeeld van een experiment waarbij er sprake was van veel buy-in was tijdens het eerste experiment van Aalst. Het doel van het experiment was om een onderzoek te doen naar een digitale tool voor het maken van afspraken met de gemeente. Er was vanuit de dienst klantencontacten al eerder een verzoek gedaan om dit te onderzoeken. Door de tijd en middelen die beschikbaar waren tijdens de City Deal kon dit nu onderzocht worden. De buy-in van het lokale bestuur en de dienst was er vanaf het begin, want het behandelde een chronisch probleem voor de dienst klantencontacten.

Tot slot bleek dat communicatie een belangrijk en niet te onderschatten aspect is van HCD bij de uitvoering van experimenten. Het is essentieel om helder te communiceren met zowel interne als externe belanghebbenden om verwachtingen te managen, samenwerking te bevorderen en ervoor te zorgen dat de resultaten van het HCD-experiment effectief kunnen worden toegepast.

Tijd en middelen

Ten tweede zijn tijd en middelen cruciaal voor centrumsteden en de VGC om HCD-experimenten uit te voeren. Met andere woorden, om de nieuwe manier van werken (HCD) onder de knie te krijgen en deze te kunnen uitproberen, hebben de centrumsteden/VGC financiële middelen nodig. Dit laat hen onder meer toe om medewerkers toe te wijzen aan de projecten en om werkingskosten te dekken. Dit is in het bijzonder belangrijk voor HCD omwille van twee redenen. Ten eerste vergt de aanpak ruimte om dingen uit te proberen, te falen en bij te sturen. Ten tweede is HCD een langzaam proces. Hierdoor vereist deze aanpak mogelijks nog meer tijd en middelen dan andere nieuwe aanpakken en methodieken.

De tijd en middelen die nodig zijn voor HCD staan op verschillende manieren haaks op de dagelijkse realiteit van lokale besturen. Binnen lokale besturen wordt druk gevoeld om foutloos te werken, wat begrijpelijk is vanuit principes om gemeenschapsmiddelen efficiënt en effectief te besteden. Echter, binnen HCD is het juist belangrijk om net ruimte te laten om fouten te maken en hieruit te leren. Deelnemers moeten openstaan voor onverwachte inzichten die ook vanuit foute aannames kunnen komen. In verschillende interviewgesprekken werd deze ruimte of zelfs noodzaak aan openheid voor onverwachte uitkomsten en falen binnen HCD benoemd als vernieuwend en uniek.

Ten tweede worden de HCD-experimenten en de verwerking ervan als een langzaam proces ervaren. Ook dit heeft te maken met de methodiek van HCD, waarbij niet meteen oplossingen worden verkend en ontwikkeld, maar eerst wordt stilgestaan bij een heldere en juiste definiëring en afbakening van het probleem. Het eerste resultaat van een HCD-experiment is dan ook niet per se een oplossing, maar eerder een nieuwe of andere probleemdefiniëring. Dit leidt ertoe dat de oplossing waar initieel aan gedacht of gewerkt werd, vaak volledig herdacht moet worden. Een voorbeeld is experiment 1 van de stad Brugge.

Deze werkwijze vormt voor heel wat lokale besturen een uitdaging, aangezien heel wat lokale diensten vaak sterk gefocust zijn op oplossingen en snel oplossingsgericht willen werken. Hoewel HCD hierdoor als omslachtig kan worden gezien, is het duidelijk dat door de inzet van de tijd en middelen binnen City Deal het enthousiasme en intentie voor verdere verankering HCD duidelijk aanwezig is bij veel lokale besturen. Dit uit zich in de inzet van lokale besturen

om deel te nemen aan de trainingen en de vaststelling dat HCD een standaardelement is geworden binnen het projectmanagementtraject.

Een nuance bij de factor tijd en middelen is dat het tegelijkertijd een factor is die de City Deal overstijgt als City Deal specifiek is. Het was namelijk door de opzet van de City Deal (zie sectie A.2) dat het mogelijk was om de twee experimenten per centrumstad/VGC op te zetten en uit te voeren. Bovendien waren er middelen beschikbaar voor medewerkers die de experimenten konden opzetten, om werkingskosten te dekken en om initiatieven te ontplooiën om het idee van HCD breder in de organisatie te verankeren.

HCD-trekker als spin in het web

Elke centrumstad/VGC heeft een eigen dienstverlenend model. Om HCD succesvol te implementeren is het belangrijk om de aangeboden HCD-handvaten en –methodieken te vertalen naar de eigen organisatie en context. Binnen de City Deal waren de lokale trekkers van groot belang om deze inbedding te bewaken. Zij fungeerden als een centrale schakel, vergelijkbaar met een spin in een web. Zij waren verantwoordelijk voor het identificeren van experimenten, het selecteren van deelnemers voor de verschillende City Deal-trainingen, en het verankeren van HCD als methodiek voor projectmatig werken binnen de stad.

Belangrijk hier is om aan te geven dat de werkervaring van de City Dealtrekkers ook meespeelde. Meer ervaren trekkers met een hogere anciënniteit binnen het bestuur hadden over het algemeen al een groter netwerk bij de start van het project. Voor minder ervaren trekkers bleken de experimenten vaak een manier om een netwerk op te bouwen binnen de stad. Door middel van de experimenten en de trainingen konden zij hun naamsbekendheid binnen de organisatie verhogen.

Daarbij aansluitend bleek het niet voor alle trekkers even evident om een pad te vinden binnen de stad, de juiste dienst(en) en de juiste mensen te betrekken en om een toepasselijk en doeltreffend experiment te kiezen. Wel was een evolutie waarneembaar in de werkwijze van de trekkers in de loop van het City Dealproject. Waar in het eerste experiment veel trekkers voornamelijk binnen het eigen netwerk werkten, is te zien in het tweede experiment dat de City Deal trekkers steeds meer gebruik maakte van hun eigen groeiende stedelijk netwerk. Dit leidde tot sterkere verbindingen tussen verschillende diensten en een betere onderlinge samenwerking, waardoor de effectiviteit van de experimenten verder werd vergroot. Een belangrijk element hier is dat dit ook de verspreiding van HCD als instrument om de eindgebruiker centraal te zetten stimuleerde. Dit betekent concreet dat experimenten niet alleen een bepaalde service of dienst verbeterden, maar ook een middel werden om HCD te verankeren in de dagelijkse werking van de stad. Dit heeft niet alleen te maken met de trekker zelf, maar ook met hoe de City Deal binnen de stad werd ingezet. Trekkers uit specifieke domeinen, zoals het OCMW, brachten andere perspectieven en ervaringen mee dan collega's met meer transversale rollen.

1.2. City Deal Specifieke bevorderende factoren

Systemaankpak die vrijelijk toegepast kan worden door elke centrumstad/VGC

Centrumsteden/VGC hebben elk een unieke organisatiestructuur en organogram, specifiek afgestemd op de behoeften van de stad. Hierdoor hebben centrumsteden/VGC elk een eigen manier om hun dienstverlening vorm te geven. Een gevolg van deze eigenheid is dat een standaardoplossing of one-size-fits-all benadering voor HCD van de digitale dienstverlening niet haalbaar is. Vanaf het begin werd duidelijk dat een systeembenadering essentieel is voor het succesvol implementeren van projecten. Dit omvat een analyse van de systemen binnen de stad, zoals het identificeren van sleutelfiguren (individuen en diensten) die invloed hebben op specifieke projecten of dienstverlening. Het flexibele karakter van HCD, dat geschikt is voor

uiteenlopende contexten, liet toe om per stad de beste focus te bepalen. Dankzij de flexibiliteit van de City Deal kunnen steden experimenten kiezen die het best aansluiten bij specifieke gebeurtenissen of uitdagingen binnen hun context. Steden kregen dan ook de vrijheid om te beslissen hoe de experimenten zouden verlopen en waar ze plaats vonden. Op die manier kon de stad/VGC vanuit eigen ervaring keuzes maken om het succes en de effectiviteit van het experiment te verhogen en de best werkbare methodologie te hanteren. Dit vermogen om maatwerkoplossingen te implementeren, maakt het programma bijzonder waardevol binnen de complexe systemen waarin deze steden opereren.

De vrije keuze voor de experimenten zorgde ervoor dat steden/VGC ook konden kiezen voor een verbetering van interne dienstverlening. De steden/VGC hebben van nature een dienstverlenende rol en zo zei een afgevaardigde "Elke dienst [binnen de gemeente] heeft eigenlijk een dienstverlenend karakter." Zo koos de stad Antwerpen ervoor om tijdens het tweede experiment te focussen op de terreinmedewerkers. Dit maakte het mogelijk om de City Deal niet alleen in te zetten voor experimenten gericht op burgers, maar ook op de verbetering van interne dienstverlening.

De opzet van de City Deal bood bovendien ruimte voor individuele ondersteuning en maatwerk. Zowel het coördinatieteam als de coachingspartners speelden hierin een centrale rol. De coaches benadrukten dat er geen universele aanpak bestaat voor het toepassen van HCD binnen lokale besturen. Elke stad heeft unieke behoeften, waardoor een flexibele benadering van begeleiding essentieel was. Dit resulteerde in het aanbieden van verschillende HCD kaders, zodat steden konden kiezen voor de methodologie die het beste bij hun situatie paste.

Uit de analyse blijkt verder dat zij de inhoud en opzet van de netwerkmomenten afstemden op noden en signalen die zij identificeerden tijdens de verschillende contactmomenten. De coaches waren zo georganiseerd dat Twisted Studios en Knight Moves specifieke steden onder hun hoede hadden, wat zorgde voor een duidelijke taakverdeling en directe feedback op maat. Deze maatwerkstrategie zorgde voor een effectievere implementatie van HCD. Daarbij was het voor de coachingspartners van belang dat er constant een focus lag op het creëren van momentum en draagvlak voor HCD in de stedelijke/VGC organisatie.

Deze aanpak droeg bij aan een beter overzicht en verhoogde de effectiviteit van de netwerkmomenten, boostsessies en individuele coaching. Verder onderzoek zou kunnen nagaan hoe deze aanpak verschilde tussen steden en wat de langetermijneffecten waren.

Verbindend karakter van de City Deal

Voor de City Deal werkten veel van de centrumsteden/VGC vooral op regionaal niveau. Dit betekent dat zij vaak met (veel) kleinere lokale besturen samenwerkten wat het moeilijker maakte om de dienstverlening te vergelijken. Hoewel veel centrumsteden/VGC al actief bezig waren met het aanpakken van digitale dienstverleningsuitdagingen, gebeurde dit vaak zonder overleg met steden van gelijkaardige schaal, geconfronteerd met gelijkaardige uitdagingen. De City Deal bood wel de mogelijkheid om deze dienstverleningsuitdagingen te bespreken met gelijkaardige 'peers'. Door de City Deal werden dergelijke contacten gefaciliteerd, waardoor deelnemende steden positieve en negatieve ervaringen, methodieken en oplossingen konden uitwisselen. Op die manier zorgde de City Deal voor een platform voor wederzijds leren en een versnelling in de uitwisseling van ideeën en oplossingen. Uiteindelijk kan dit resulteren in effectievere aanpakken en innovatieve oplossingen. Een vaak aangehaalde uitspraak van deelnemers was: *"Ik hoefde het wiel niet opnieuw uit te vinden."*

Flexibiliteit van de City Deal

Een andere belangrijke succesfactor binnen de City Deal was dat de manier van werken kon worden aangepast naargelang de achtergrondkennis en ervaring van de stad/VGC. Sommige steden of trekkers hadden al veel ervaring met HCD, waardoor het makkelijker was om vanaf het begin aan de slag te gaan met de HCD-methodiek om het experiment succesvol af te ronden.

Ook in steden waar meer vanuit andere ontwerpprincipes gewerkt werd, bleek de flexibiliteit van HCD een belangrijke troef. Zo laat HCD ruimte om binnen verschillende kaders te werken. Een voorbeeld hiervan is wanneer de City Dealtrekker een achtergrond had in servicedesign of wanneer de dienstverlening was ingericht rondom het principe 'gebruiker centraal'. Dit betekende dat het mogelijk was om de al bestaande kennis toe te passen binnen de HCD mindset. Het kan gesteld worden dat de invulling van de City Deal niet in elke stad even makkelijk was, maar dit werd opgemerkt door de coaches en die hebben daarop gereageerd door, bijvoorbeeld een netwerkmoment rondom communicatie te organiseren.

De City Deal heeft sterk gefocust op het bevorderen van netwerken en samenwerking, wat duidelijk tot uiting kwam in het Coaching Netwerk-momenten. De coaches waren verantwoordelijk voor de praktische invulling van deze momenten. Om flexibiliteit te waarborgen, werd aan het begin van het traject bewust geen vaste invulling vastgesteld. Hierdoor konden de inhoud en focus worden bepaald door de behoeften van de City Dealtrekkers. De coaches signaleerden veel variatie in de trekkers en waren heel flexibel om op te gaan met de diverse achtergronden van de trekkers, zodat het programma flexibel bleef inspelen op de behoeften van de deelnemers. Dit vergde echter meer voorbereidingstijd van de coachingspartners dan aanvankelijk voorzien. Tegelijkertijd werd uit gesprekken met de steden/VGC duidelijk dat deze flexibiliteit juist als zeer waardevol werd ervaren.

Netwerkmomenten waren voorspelbaar, verbindend en kwaliteitsvol

De structuur van de netwerkmomenten was consistent, ongeacht het format (online of offline). Elke sessie begon met een opwarming en een algemene kennismakingsronde, gevolgd door een statusupdate en aandacht voor een specifiek thema. Daarnaast fungeerden de netwerken als een platform voor het delen van ervaringen. Hierbij werd expliciet ruimte geboden voor het bespreken van zowel succesvolle als minder geslaagde initiatieven. Dit hield in dat resultaten van experimenten die afweken van de verwachtingen, of waarin het beoogde doel niet werd bereikt, ook aan bod konden komen. Tijdens het netwerkmoment van november 2022 werd het principe van "mogen falen" expliciet besproken. Dit benadrukte het belang van leren van ervaringen en creëerde een veilige omgeving waarin deelnemers vrijelijk konden delen zonder angst voor oordeel van andere afgevaardigden. Hoewel dit concept soms moeilijk werd geaccepteerd, werd het herhaaldelijk benadrukt en ingebed in de sessies.

Naast een veilige ruimte voor reflectie boden de netwerkmomenten ook kansen om nieuwe contacten te leggen. Meerdere afgevaardigden gaven aan dat vooral de fysieke bijeenkomsten hen in contact brachten met collega's uit andere steden die zij normaal niet zouden hebben ontmoet. Deze bijeenkomsten hadden een silo-doorbrekend effect, niet alleen binnen de City Deal-experimenten, maar ook daarbuiten. Tijdens de bijeenkomsten en presentaties bleek dat veel steden met vergelijkbare uitdagingen te kampen hadden. Dit stimuleerde de opbouw van netwerken en maakte het voor afgevaardigden eenvoudiger om bij nieuwe vraagstukken contact op te nemen met collega's in andere steden om ervaringen te vergelijken en uit te wisselen. Deze interacties leidden tot informele samenwerkingen en onverwachte maar waardevolle uitwisselingen van kennis en ervaring. Voor verschillende steden resulteerde dit in het inzicht dat investeren in netwerken essentieel is. Er wordt actief gekeken naar manieren om lokale samenwerking te versterken na afloop van de City Deal.

De inhoud en uitvoering van de netwerkmomenten werden geprezen, zowel wat betreft zorgvuldige voorbereiding als de mogelijkheid voor afgevaardigden om zelf onderwerpen aan te dragen. Dit werd als zeer waardevol ervaren, bijvoorbeeld bij het bespreken van thema's zoals de overdracht van resultaten van experimenten. Tegelijkertijd gaven coaching partners aan dat deze aanpak soms tot onverwachte uitdagingen leidde. In sommige gevallen betrof het aangedragen onderwerpen waar de gemeente of coaches niet de benodigde expertise of het mandaat voor hadden. Bijvoorbeeld, wanneer experimenten afhankelijk waren van externe uitvoerders of producten, bleken aanpassingen niet altijd haalbaar of evident. Dit illustreert de beperkingen van de coaching partners om tijdens netwerkmomenten directe oplossingen te bieden voor dergelijke complexe vraagstukken.

Inrichting van de trainingen voor centrumsteden/VGC

Elke stad had de vrijheid om zelf te bepalen wie aan de trainingen deelnamen, wat resulteerde in uiteenlopende ervaringen. In Mechelen lag de nadruk voor gebruikersonderzoeken op zowel de burger als de loketmedewerker die samen de testen uitvoerden, terwijl in Roeselare werd ingezet op de basis- en verdiepingsopleidingen om meer medewerkers te informeren en enthousiasmeren over HCD. Medewerkers die hebben meegewerkt aan de experimenten werden er volledig in ondergedompeld. Tijdens een dag waarop directeurs, departementshoofden, diensthoofden en beleidsmedewerkers samenkwamen, werden ook keuzesessies georganiseerd, waarvan HCD er één was. Aan een groep geïnteresseerden werd daar in één uur uitgelegd wat HCD is en wat je ermee als stadsmedewerker kan bereiken. De trainingen fungeerden als een toegankelijke manier om kennis te maken met HCD. Zoals de City Deal trekkers ook benadrukten, zijn de principes van HCD vaak al bekend bij diensten die klantgericht werken. Echter, trainingen en workshops bieden meer context en richting. Sommige steden kozen ervoor om de trainingen strategisch in te zetten door ook leden van het managementteam uit te nodigen. Hiermee beoogden zij de verspreiding van de HCD-mindset binnen hun organisatie te versterken. De coaches gaven echter aan dat dit uitdagender bleek dan aanvankelijk was voorzien bij de start van het project. Dit werd deels toegeschreven aan het feit dat medewerkers van de City Deal niet altijd in een positie verkeerden om de juiste personen uit te nodigen of deelname aan de opleiding af te dwingen.

Het doel van de trainingen was om binnen de gehele organisatie bewustwording te creëren over het potentieel van mensgericht werken, de toepasbaarheid ervan in diverse situaties en de voordelen die dit kan opleveren. Stad Aalst illustreerde dit met het voorbeeld van werken met prototypen als een methode om in een vroeg stadium samen met gebruikers mogelijke knelpunten in kaart te brengen. De coaches benadrukten tevens het belang van betrokkenheid van de IT-dienst, met name ontwerpers en technische ontwikkelaars, binnen het HCD-proces. Zij gaven aan dat er, bij nader inzien, meer nadruk op deze groep had moeten worden gelegd. Dit was vooral van belang gezien het huidige gebrek aan begrip binnen deze functies voor de mogelijkheden die HCD biedt in hun werk.

Er was wel feedback op de basisopleiding dat deze soms iets te algemeen was, in het bijzonder wanneer men al enige kennis had van HCD. De uiteenlopende achtergronden en de verschillende kennisniveaus maakten het uitdagend om een basisopleiding op maat aan te bieden, bijvoorbeeld over interviewtechnieken waarbij er door een afgevaardigde werd aangegeven dat zij weinig nieuwe inzichten had opgedaan. Door de open sfeer binnen de City Deal voelden de steden wel dat het mogelijk was om deze feedback te geven en dat hier goed op werd ingespeeld door de coachingspartners.

2. Belemmerende factoren

Naast factoren die een succes waren voor de City Deal is het belangrijk om ook aandacht te geven aan de factoren die een afremmend effect hebben op het succes van de City Deal. Ook deze kunnen worden opgedeeld in overkoepelende en specifieke factoren.

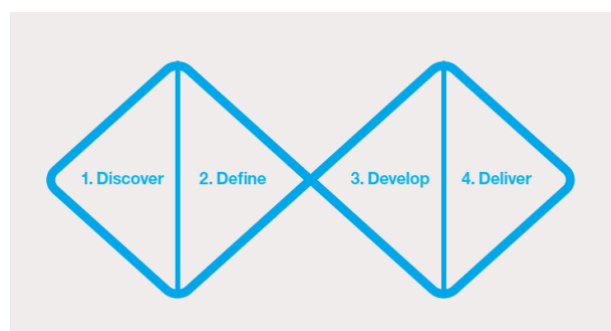
2.1. Overstijgende belemmerende factoren

Coördinatie, overheidscultuur en raamcontracten

Onder de bevorderende factoren was te lezen dat communicatie, bereidwilligheid en betrokkenheid kon leiden tot een goede samenwerking tijdens de looptijd van het City Deal project. In dit onderdeel zal hierbij iets meer nuance bieden want niet in alle steden/VGC werd dit even goed ervaren.

De coaches gaven aan dat één van de belangrijkste elementen voor succesvolle toepassing van de HCD-methodiek communicatie is en dan met name het coördineren van het experiment en het afstemmen van de verwachtingen. Hierbij werd dit vooral in eerste instantie bemoeilijkt door de diversiteit in organisatiestructuren die het voor sommige City Deal trekkers moeilijker maakte om afstemming te zoeken met de verschillende lagen van de organisatie. Dit is vooral van toepassing wanneer de City Deal trekker nog vrij onbekend is in de stad/VGC. De analyse van de experimenten toont aan dat de samenwerking met interne diensten tijdens de experimenten soms als uitdagend werd ervaren. Bijvoorbeeld wordt er aangegeven dat er niet voldoende tijd of betrokkenheid is van de medewerkers van de dienst of dat de coördinatie van verschillende projecten rondom digitalisering het lastig maakt. Uit de interviews met de coaches kwam ook naar voren dat het eerste experiment soms onvoldoende werd afgestemd met de betrokken dienst, waardoor indrukwekkende resultaten soms toch niet werden overgenomen door de dienst.

Ten tweede werd samenwerking soms bemoeilijkt door de bestaande cultuur binnen overheidsorganisaties. Deze faciliteerde de uitvoering van de HCD methodiek niet. Deze methodiek heeft een erg explorierend karakter waarbij eerst wordt onderzocht wat nu het probleem is. In de onderstaande afbeelding zijn de twee diamanten van de HCD methodiek weergegeven. Deze afbeelding toont dat de eerste fase bedoeld is om te ontdekken wat het probleem eigenlijk is voordat met in de tweede diamant op zoek gaat naar de oplossing.



Afbeelding 6: De ontdekkingsfase volgens de Design Council is in de eerste helft van het proces¹⁵

In de bestaande overheidscultuur overheerst een oplossingsgerichte aanpak voor het verbeteren van bestaande processen, waarbij de dienst aangeeft wat de oplossing is, en het proces vervolgens wordt ontworpen op basis van deze oplossing. Dit is althans de ervaring van veel City Dealtrekkers en coaches. Deze aanpak resulteerde echter in een gebrek aan ruimte en begrip voor een fase waarin door middel van gebruikersonderzoek eerst het

probleem wordt gedefinieerd, voordat mogelijke oplossingen worden verkend. Bovendien ging dit gepaard met onbegrip voor het tijdsintensieve karakter van HCD-onderzoek. Dit onbegrip ontstond uit de overtuiging van betrokken diensten dat het definiëren van het probleem niet nodig was, omdat zij dit probleem naar eigen zeggen al kenden. Het uitvoeren van dergelijk onderzoek bleek moeilijk te rechtvaardigen wanneer diensten overtuigd waren van hun bestaande probleemdefinitie. In andere gevallen bleek de digitale transformatie, en de impact daarvan op de betrokken diensten, een belangrijke factor. Bij heel wat medewerkers leefde de vrees dat de digitale transformatie zou leiden tot veranderingen in hun rol en/of verantwoordelijkheden.

Deze aspecten beïnvloedden de implementatie en acceptatie van de experimenten en onderstreepten het belang van vroege betrokkenheid en afstemming met alle relevante stakeholders. Alleen door intensieve samenwerking met de betrokken diensten, gecombineerd met opleidingen waarin de voordelen van HCD werden belicht, kon duidelijk worden gemaakt welke voordelen de samenwerking voor de diensten met zich meebracht. Als gevolg hiervan gaven de steden aan dat extra aandacht voor communicatie en overtuigingskracht noodzakelijk was. Zij verwachtten dat een verbeterde focus op deze aspecten zou bijdragen aan het overtuigen van een bredere groep belanghebbenden. De coaches benadrukten eveneens dat heldere en duidelijke communicatie essentieel is voor het succesvol uitvoeren van een HCD-proces.

Een andere uitdaging betrof de samenwerking met softwareleveranciers, vaak zijn de steden/VGC genoodzaakt/verplicht om gebruik te maken van raamcontracten wanneer het gaat om het afnemen van software. Verschillende steden rapporteerden dat het implementeren van aanbevelingen uit gebruikersonderzoeken werd beperkt door een gebrek aan medewerking van deze leveranciers. Daarnaast ontbrak er binnen het project onvoldoende druk om HCD centraal te stellen in de werkwijze van leveranciers. Dit leidde ertoe dat de samenwerking met deze partijen door de steden regelmatig als problematisch werd ervaren zo werd er bij zes experimenten aangegeven dat de externe leverancier niet in staat was om de software aan te passen.

Wet en regelgeving

De belemmerende werking van wet- en regelgeving is zichtbaar op twee niveaus. Ten eerste is het gerelateerd aan de taalwetgeving, waarbij in sommige experimenten uitsluitend gebruik mocht worden gemaakt van Nederlands. Dit vormde een belemmering voor bijvoorbeeld het afnemen van interviews met anderstaligen die gebruik maakten van het klantcontactcentrum. Ook verbeteringen aan de website bleken vaak onmogelijk omdat het niet toegelaten is om online informatie aan te bieden in een andere taal dan het Nederlands. Hierdoor blijft het voor burgers onmogelijk om bepaalde zaken zoals een verhuizing of een geboorteaangifte zelfstandig te regelen waardoor zij, ondanks de digitalisering van diensten, vaak afhankelijk blijven van een tolk om een afspraak te maken. Dit impliceert dat taal in verschillende gemeenten een barrière kan vormen voor zowel het gebruik van HCD als voor de digitalisering van diensten.

Een tweede niveau waarop wet- en regelgeving een beperkende factor kan vormen, is de complexe federale staatsstructuur van België. Deze complexiteit leidde er soms toe dat er geen oplossing kon worden gevonden voor een vastgesteld probleem omdat dit ontstond op een federaal niveau. Ook de interne coördinatie met de overheidsdiensten werd soms als uitdagend ervaren door wet- en regelgeving, omdat het de creativiteit beperkte. Omdat reflectie vanuit de diensten soms star was en men blokkeerde in het vinden van oplossingen omdat dit niet binnen de lokale bevoegdheden viel.

Moeheid voor transformatie

Verschillende steden/VGC werden geconfronteerd met een hoge mate van verandering en digitalisering tijdens de looptijd van de City Deal. Dit leidde tot onrust op de werkvloer en vereiste heel wat capaciteit van de diensten. Dit maakte dat sommige diensten minder beschikbare capaciteit hadden om mee te werken aan de experimenten of om aan de slag te gaan met de aanbevelingen die daaruit voortkwamen. Bij verschillende steden leek er sprake te zijn van een zekere veranderingsmoeheid, gekoppeld aan de bezorgdheid dat digitalisering bestaande rollen overbodig zou maken of dusdanig zou veranderen dat medewerkers hun functie niet meer zouden herkennen.

Met de voortschrijdende digitalisering kwam ook het besef dat verantwoordelijkheden die traditioneel bij de gemeente lagen, geleidelijk verschuiven naar de eindgebruiker of op bovenlokaal niveau worden geregeld. Een duidelijk voorbeeld hiervan is de digitalisering van het burgerloket. Veel van de processen die binnen het burgerloket worden gedigitaliseerd, behoorden lange tijd tot de taken die de medewerker zelf uitvoert. In de traditionele situatie controleert en verwerkt de medewerker de kwaliteit van de informatie direct bij aanlevering. Door de digitalisering verschuift deze verantwoordelijkheid echter deels naar de eindgebruiker, wat leidt tot meer controle achteraf en interactie die voornamelijk plaatsvindt met gebruikers die een niet-standaard verzoek hebben. Hoewel deze verschuiving niet per definitie problematisch is, zal het de aard van de dienst veranderen en andere vaardigheden van de medewerkers vereisen.

Een gerelateerde observatie is dat HCD niet altijd wordt gezien als een daadwerkelijk nieuwe werkwijze of mindset. Hierdoor ontbreekt binnen de diensten soms de behoefte om hier actief op in te zetten. Hoewel het duidelijk is dat gebruikersgerichtheid centraal staat binnen veel steden/VGC –wat wordt benadrukt door hun strategische documenten en de positie van centrumsteden als voorlopers in klantgericht werken– wordt HCD niet altijd als onderscheidend ervaren. Bovendien werd opgemerkt dat de methodieken binnen HCD sterk lijken op benaderingen uit de sociale wetenschappen. Deze elementen leidden ertoe dat sommige participanten de opleidingen als minder relevant of zelfs overbodig ervoeren. Deze "transformatie-moeheid" manifesteerde zich in uitspraken zoals: "Goh, dat weet ik al." Dit sentiment kan de verspreiding van de mindset die nodig is voor de verankering van HCD binnen organisaties aanzienlijk belemmeren.

2.2. City-Deal specifieke belemmerende factoren

Startfase

De coaches constateerden dat in veel steden nieuwe medewerkers specifiek voor dit project werden aangeworven. Dit resulteerde in een aanzienlijke aanwezigheid van nieuwe gezichten tijdens het eerste netwerkoverleg. Deze nieuwe medewerkers waren vaak onvoldoende bekend met de interne werking van de stad, waardoor zij in de beginfase van de City Deal moeite hadden om hun weg te vinden naar de juiste personen binnen de organisatie. Dit werd deels veroorzaakt door de complexiteit van stedelijke systemen en het feit dat het doel van de City Deal voor hen minder duidelijk was dan voor medewerkers die al aan de initiële overleggen hadden deelgenomen. Bovendien moesten veel nieuwe medewerkers zich nog inwerken in de materie van de City Deal voordat zij aan de slag konden met de experimenten. Deze factoren bemoeilijkten de opstart van de eerste experimenten.

Belangrijk is wel dat de aanvankelijke onwennigheid en het ongemak met de methodologie vooral in de beginfase prominent waren, maar – aldus de coaches - geleidelijk afnamen. Dit werd deels toegeschreven aan de toenemende vertrouwdheid met de organisatie en deels aan de openheid binnen de City Deal. Het principe dat falen werd geaccepteerd, droeg bij aan een grotere mate van comfort bij de uitvoering van het tweede experiment.

Het tijdelijke karakter van het project droeg tevens bij aan een aanzienlijk personeelsverloop binnen de deelnemende steden. In verschillende steden moesten nieuwe medewerkers het project tussentijds overnemen, wat opnieuw extra tijd vergde om zich vertrouwd te maken met het City Deal-project en hun weg binnen de organisatie te vinden.

Tot slot werd het projectmatige karakter van de experimenten als uitdagend ervaren door de medewerkers van de City Deal. Dit kwam doordat de experimenten moesten worden afgesloten, zelfs wanneer het gevoel bestond dat er nog geen afgerond resultaat was bereikt. Hoewel binnen de experimenten een duidelijk eindpunt werd vastgesteld, werd dit soms als kunstmatig of onbevredigend ervaren, vooral wanneer onduidelijk bleef wat er met de resultaten zou gebeuren in de vervolgfases.

E. Aanbevelingen voor vertaalslag

De aanbevelingen in dit hoofdstuk richten zich op drie niveaus. Ten eerste zal besproken worden hoe de centrumsteden en de VGC zelf inzetten om HCD een standaard methodiek voor projectmatig werken binnen het lokale bestuur. Ten tweede, volgen er aanbevelingen hoe de geleerde lessen van de City Deal ingezet kunnen worden bij andere lokale besturen. En ten derde zal besproken worden hoe het mogelijk is om de opgedane kennis en vaardigheden verduurzaamd en behouden kunnen worden.

1. Wat doen de Centrumsteden en de VGC zelf?

De coaches gaven aan dat het voor de verankering en verduurzaming van HCD het belangrijk is dat er een sneeuwbaaleffect ontstaat. Dit kan voornamelijk gebeuren aan de hand van ambassadeurs die ervaring hebben met de HCD-werkwijze, de meerwaarde ervan inzien en het kunnen introduceren bij anderen. De opleidingen die onderdeel waren van het City Deal project waren bedoeld om dit sneeuwbaaleffect te creëren. Het concrete effect van deze opleidingen op vlak van kennisverwerving is al eerder besproken, maar er kan ook gesteld worden dat verschillende trekkers van de City Deal ook hebben gewerkt aan de verankering van HCD in de dagelijkse werking van hun eigen organisaties.

Concreet werd de verankering van HCD op vier manieren gerealiseerd. Ten eerste maken HCD-principes standaard onderdeel uit van de werking door gebruik te maken van een herstructurering van processen. Hierbij gaat het voornamelijk om een ingebouwde evaluatie van nieuwe projecten om te beoordelen of er voldoende gebruik wordt gemaakt van HCD-methodieken om de burger centraal te stellen. Deze manier van werken gebeurt vooral in de Centrumsteden waarbij er meer transversaal gewerkt wordt, m.a.w. waar de projectleiders onder de algemeen directeur, of in ieder geval niet voor één specifieke stadsdienst werken.

Een tweede manier om binnen de verschillende diensten de HCD-principes meer te laten leven is door te focussen op de toegevoegde waarde van HCD. Hierbij wordt er vooral op persoonlijke ervaring en connecties binnen de stad gerekend. Hoewel dit mee kan worden genomen in nota's, is HCD in dit geval geen standaard onderdeel van de projectwerking. Hierbij is het voor de stad niet duidelijk wat de juiste manier van werken is binnen de stad en hoe HCD op de beste manier geïntegreerd kan worden in de bestaande project werking.

De derde manier bestaat uit een combinatie van de manieren een en twee, maar heeft een minder transversaal karakter dan de eerste manier. Hierbij is de verankering van HCD in de processen meer gericht op de diensten die direct contact hebben met de klanten. Waarbij zij dan meer werken met de terminologie 'gebruiker centraal'. Daarnaast wordt HCD hier ook via nota's en aanbevelingen een onderdeel gemaakt van procesmatig werken. Hoewel het dus niet formeel vastgelegd is, is het wel de intentie van de stad om uiteindelijk met HCD te gaan werken als standaard.

De vierde manier is opnieuw transversaal, dat wil zeggen dat de HCD-verankering gebeurt vanuit een overkoepelende dienst. Deze manier vertrekt meer vanuit een adviserend dan een sturend perspectief. Dit betekent dat nieuwe projecten een toetsing ondergaan om na te gaan of deze voldoende rekening gehouden wordt met servicedesign en HCD.

Omdat in 2024 gemeenteverkiezingen plaatsvonden, hadden heel wat steden de kans om digitale inclusie en HCD op te nemen in de beleids- en strategiedocumenten. Zoals eerder

aangegeven, verschilde de opname van beide termen in dergelijke documenten sterk van stad tot stad.

Aanbeveling 1 – Handvaten om HCD-principes onderdeel te maken van projecten

Het is belangrijk om, naast de opgedane kennis over de HCD-principes, ook lessen te trekken uit de manier waarop de centrumsteden en de VGC de verdere verankering van deze methodieken in hun processen en projecten voorzien. Door deze kennis en ervaring te delen kan het lokale bestuur bekijken hoe dit het beste past binnen hun eigen werkwijze en de context.

Aanbeveling 2 – Netwerkmomenten

De netwerkmomenten werden alom geprezen en gewaardeerd. Bovendien geven de verschillende trekkers van de City Deal aan dat zij de connecties die ze hebben gemaakt met de andere trekkers waarderen en willen onderhouden. Het is belangrijk dat dit netwerk wordt voortgezet en dat er wordt bekeken hoe een soortgelijke open en veilige werkomgeving op een systematische wijze gecreëerd kan worden voor toekomstige netwerken.

2. Wat hebben andere lokale besturen nodig?

De City Deal “e-Inclusion-by-Design” is een project dat enkel beschikbaar was voor de 13 Vlaamse centrumsteden en de VGC. Met ingang van 1 januari 2025 telt Vlaanderen, naast die 13 centrumsteden, echter nog 272 andere lokale besturen met een dienstverlenende functie. De vraag rijst dan ook hoe de methodieken en inzichten uit deze City Deal vertaald kunnen worden naar de andere lokale besturen. We stellen echter vast dat de City Deal “e-Inclusion-by-Design” een complex project was met unieke invalshoeken en samenwerking die niet zomaar herhaald kunnen worden bij andere lokale besturen zonder de hele opzet, netwerking en coaching. Toch zien we enkele mogelijkheden om ervoor te zorgen dat ook alle andere lokale besturen hun digitale dienstverlening meer kunnen vormgeven vanuit HCD. Bij deze mogelijkheden moet echter rekening gehouden worden met een aantal contouren om ze te laten slagen in hun opzet.

1. **Mogelijkheid 1: netwerkmomenten omtrent HCD creëren voor andere lokale besturen.**
De trekkers van de City Deal gaven aan dat de netwerkmomenten belangrijk waren om elkaar te leren kennen. Hierdoor kon men elkaar later makkelijker vinden om kennis, ervaring en uitdagingen uit te wisselen. De trekkers gaven wel aan dat ze op zoek waren naar een zekere gelijksoortigheid onder partner-centrumsteden. Concreet betekent dit dat indien netwerkmomenten worden opgezet voor andere lokale besturen er idealiter verschillende netwerken worden opgezet, die intern eerder homogeen of gelijksoortig zijn (i.e., gelijke grootte en gelijkaardige uitdagingen) en extern heterogeen zodat deelnemers van de netwerken effectief erkenning en gelijke uitdagingen ervaren. Een andere optie zou zijn om eerder regionale netwerken op te zetten waarin dan een mix van lokale besturen zit, gezien er ook van heterogeniteit geleerd kan worden zeker als er een gelijkvormigheid is tussen lokale besturen (i.e., geen gelijke grootte maar wel gelijkaardige uitdagingen wegens gelijkaardige bevolkingssamenstelling). Binnen zo'n regionaal netwerk kunnen dus meer verschillende lokale besturen gegroepeerd worden op voorwaarde dat er subgroepen

van gelijksoortige en gelijkvormige lokale besturen gevormd kunnen worden. In de City Deal was het bijvoorbeeld duidelijk dat Antwerpen en Gent gelijksoortig zijn, maar dat hun context soms te ver af ligt van de context van andere centrumsteden, waardoor die laatste niet altijd een voorbeeld konden of wilden nemen aan Gent of Antwerpen en vice versa.

2. Mogelijkheid 2: Toegang tot informatie, methodieken en ervaringen via een gedeeld platform voorzien voor andere lokale besturen. De kennis- en ervaringsuitwisseling tussen de centrumsteden en de VGC droeg aanzienlijk bij tot de implementatie van de HCD-principes in de projecten. Binnen de City Deal werd ook een toolkit en escape game ontwikkeld die niet alleen de nodige methodieken aanreikt, maar ook Vlaamse praktijkvoorbeelden voorstelt. Deze toolkit en escape game actief promoten bij andere lokale besturen zal de kans aanzienlijk vergroten dat ook zij HCD omarmen. Gezien het HCD-veld niet stilstaat en de context van lokale besturen zeer specifiek is, kan een gedeeld platform dat up to date en levend wordt gehouden met verwijzing naar deze toolkit en escape game een belangrijke versneller zijn binnen alle lokale besturen.
3. Mogelijkheid 3: Trainingen en adviesverlening in HCD voorzien voor andere lokale besturen. De steden geven aan dat HCD niet altijd even makkelijk is om te begrijpen en toe te passen in concrete experimenten. Daarom is het belangrijk dat ook andere lokale besturen opleiding kunnen krijgen over HCD, maar misschien nog belangrijker dat zij advies op maat en op het gewenst moment kunnen krijgen. Dit sluit aan bij wetenschappelijk onderzoek over gedragsverandering (in deze verankering van HCD in alle lokale besturen) waarbij een interventie, training en advies het meest effectief zijn wanneer deze geadapteerd worden aan degene waarvoor ze bedoeld zijn en op het moment komen dat het nodig is (in het Engelse wetenschappelijke literatuur 'JIT-intervention' of 'just-in-time-intervention'). Een optie om een zekere continuïteit in dit trainings- en adviesaanbod te verkrijgen zou zijn dat het onderdeel wordt van bovenlokale en -regionale organisaties die de lokale besturen nu reeds ondersteuning geven in wat betreft digitale transformatie en digitale inclusie zoals VVSG, Mediawijs en KCVS. Een andere optie is om eerder een regionaal of lokale organisatie deze opdracht te geven. Eerdere ervaringen en onderzoek leren daar dat er dan een centraal Vlaams kader moet zijn waarbinnen deze lokale en regionale organisaties kunnen en moeten werken en dat dit kader tegelijk de nodige flexibiliteit moet geven aan de regionale uitvoerders ervan. Het voordeel van zo'n regionaal trainings- en adviesaanbod is nabijheid en meer voeling met regionale en lokale uitdagingen. Het nadeel of risico is echter een versnippering waardoor verschillende organisaties naast elkaar werken of dat er een groot kwaliteitsverschil is binnen het aanbod wat uiteindelijk een ongelijkheid voor burgers creëert. Dit betekent dat binnen de inspiratiedagen er voldoende ruimte moet zijn om workshops te geven over dit onderwerp.

Naast de contouren waarmee rekening moet gehouden worden bij de specifieke mogelijkheden die we hierboven apart bespraken, geven we hier nog twee meer algemene contouren mee die in rekening moeten worden gebracht bij de uitrol van HCD naar alle lokale besturen.

Ten eerste dient er ruimte te zijn voor lokale autonomie en eigen accenten. De verankering van de HCD-principes zal in verschillende lokale besturen op uiteenlopende manieren plaatsvinden. Vanuit beleidsmatig denken is er gemakkelijk een neiging om "one-size-fits-all"-oplossingen en aanpakken naar voor te schuiven, maar ervaring leert dat dit zelden leidt tot effectieve en succesvolle oplossingen. De sociale realiteit waarbinnen lokale besturen opereren en de sociale structuur die ze vormen zijn nu eenmaal verschillend en dus moeten zij oplossingen en aanpakken ook op verschillende manieren kunnen implementeren. Dit wil niet

zeggen dat er geen beleidslijnen omtrent HCD van bovenuit kunnen worden uitgezet, dit is vaak zelfs wenselijk. Echter moet er ruimte zijn voor flexibiliteit en autonomie over hoe de HCD-aanpak wordt toegepast, in welke mate en op welke manier deze wordt verankerd. Ook dit is geen nieuwe uitdaging maar past binnen de terugkerende uitdaging van een gedeeltelijke centralisering en decentralisering van bevoegdheden zoals dienstverlening, maar ook bv. sociaal wonen, veiligheid, vrije tijd, opvang et cetera. Ook in de City Deal was het duidelijk dat de verschillende lokale contexten van de centrumsteden en de VGC de toepassing en verankering van HCD voor dienstverlening mee heeft bepaald.

Een tweede belangrijke overkoepelend contour die in rekening moet worden gebracht om HCD succesvol te kunnen verankeren binnen andere lokale besturen betreft de capaciteitsproblematiek waarmee lokale besturen en hun diensten geconfronteerd worden. Een belangrijk deel van de lokale besturen in Vlaanderen slaagt er niet of nauwelijks in om een goede invulling te geven aan een aantal gemeentelijke opdrachten. Veelal in kleinere gemeenten blijkt een gebrek aan capaciteit en / of competenties een professionele interne werking en een kwaliteitsvolle dienstverlening in de weg te staan³. Ook specifiek inzake digitalisering wordt deze uitdaging benoemd, zo blijkt uit het wetenschappelijk onderzoek over het actieplan Iedereen Digitaal bij alle lokale besturen. Dit heeft onder meer te maken met een groeiend aantal bevoegdheden en verwachtingen ten aanzien van lokale besturen zonder dat hun mensen en middelen evenredig meegroeien. Deze verwachtingen komen zowel vanuit de bovenlokale Vlaamse en Federale overheid als van burgers uit.

Deze uitdaging werd meermaals benoemd door de trekkers van de City Deal en was een veelbesproken onderwerp in de interviews met hen. Omwille van dit gebrek aan capaciteit is het mogelijk dat er geen ruimte is om HCD te verkennen en te verankeren binnen andere lokale besturen. Het gevolg is dan dat de hierboven vermelde opties (i.e., mogelijkheid 1, 2 en 3) om HCD binnen alle lokale besturen te krijgen, weinig gebruikt zullen worden ondanks een bestaande interesse en nood. Het is dan ook cruciaal dat rekening wordt gehouden met deze tijds- en werkdruk en dat er wordt nagedacht over structurele oplossingen om deze druk te verlagen binnen lokale besturen. Alleen op die manier zal er binnen lokale besturen ruimte vrij komen om zich om te werken naar organisaties die mee zijn met en kunnen inspelen op hedendaagse thema's en uitdagingen, zoals de sterke digitalisering van onze samenleving.

Aanbeveling 3 – HCD-principes verspreiden naar andere lokale besturen

Om HCD-principes te verspreiden en te verankeren in alle lokale besturen zal er nood zijn aan een traject zoals dat van de City Deal. Concreet wil dit zeggen dat alle lokale besturen toegang moeten krijgen tot netwerking, informatie, trainingen en advies-op-maat toegespitst op de HCD-principes. Hierbij is het belangrijk dat de leerlessen en contouren uit deze City Deal en andere subsidie- en transformatietrajecten voor lokale besturen in rekening worden genomen. Het gaat dan om zaken zoals "no-one-size-fits-all", evenwicht tussen centrale kaders en decentrale autonomie, capaciteitsproblematieken, et cetera.

3. Duurzaamheid en kennisbehoud

De focus van dit hoofdstuk ligt op de duurzaamheid van de City Deal zelf, en het behoud van kennis en expertise op het gebied van HCD binnen de deelnemende partners, steden en de VGC. De duurzaamheid van een project zoals de City Deal is inherent beperkt. Het betreft een unieke samenwerking waarin tijd en middelen zijn vrijgemaakt om e-inclusie te bevorderen door middel van mensgericht ontwerpen. Aangezien het project werkt met een afgebakend

budget en een vaste looptijd, zullen de medewerkers van de City Deal na afloop van het project uiteengaan en in diverse functies binnen Vlaanderen terecht komen. Er is geen garantie dat vergelijkbare projecten zullen worden voortgezet.

Om deze redenen is het van essentieel belang dat er vanaf een vroeg stadium binnen het project wordt nagedacht over een toekomstvisie. Binnen de City Deal "e-Inclusion by Design" is deze toekomstgerichte benadering aanwezig. Tijdens verschillende gesprekken werd herhaaldelijk besproken hoe deze werkwijze een structureel onderdeel kan worden van projectmatig werken in Vlaamse gemeenten. Aangezien elke centrumstad en de VGC unieke en complexe systemen zijn, is een "one-size-fits-all-benadering" niet van toepassing, en is maatwerk nodig.

Daarnaast is het voor duurzaamheid en kennisbehoud essentieel om alle bestuurslagen binnen de centrumsteden en de VGC vertrouwd te maken met de principes van HCD. In sommige steden is dit succesvoller geweest dan in andere, wat aangeeft dat verdere inspanningen nodig zijn om een bredere adoptie en verankering te realiseren voor elke deelnemende stad en de VGC. Voor sommige steden en diensten sluiten de principes van HCD naadloos aan bij de bestaande werkwijze. Een voorbeeld hiervan is het cultureel centrum van Aalst, waar klantbevraging een integraal onderdeel vormt van het dagelijks werk. Voor andere diensten is het leerproces echter intensiever, met name om bewust te worden van de neiging om problemen voornamelijk vanuit het eigen perspectief te benaderen. Dit benadrukt de noodzaak van een gerichte en aangepaste inbedding van de HCD-methodiek op dienstniveau. Deze inbedding van HCD binnen de aparte diensten van de centrumsteden en de VGC valt echter buiten de scope van deze City Deal.

Aanbeveling 4 – HCD-principes verder uitwerken in lokale overheden

Voor de verankering van de HCD-principes is het belangrijk dat er aandacht is voor hoe deze kennis niet alleen tot bij de projectmedewerkers geraakt, maar ook tot bij het managementteam (MAT) en andere teams zoals de ICT-dienst. De inzet van tijd en middelen die nodig zijn om een goed HCD-onderzoek te doen moet ondersteund worden vanuit de management en bestuurlijke lagen van een lokaal bestuur. Het is nodig om verder te onderzoeken hoe deze verankering in deze lagen van het lokaal bestuur kan worden bevorderd en hoe dit structureel ingebed kan worden.

Aanbeveling 5 – Train-de-trainer voor verankering van HCD

Vanuit het principe van duurzaamheid en verspreiding van opgedane kennis is het voorstel om te werken aan een educatieve oplossing waarbij er sterk wordt ingezet op het train-de-trainer principe. Waarbij er wordt gekozen voor het opleiden van een sleutelfiguur die daarna binnen het lokale bestuur voor verdere verspreiding zich in zal zetten. Dit is een laagdrempelige manier om het mogelijk te maken dat de HCD-mindset zich verspreidt binnen de verschillende silo's van lokale besturen. Door te investeren in de training van sleutelfiguren en een (beperkt) begeleidingstraject te voorzien, is het mogelijk dat de benodigde kennis over en ervaring met HCD zich verspreid binnen de lokale besturen.

F. Conclusie

De City Deal "e-Inclusion by Design" was het eerste grote project binnen Vlaanderen om de dienstverlening te herwerken gebruikmakend van HCD-principes. Dit rapport laat zien dat er een duidelijk behoefte en nood was vanuit de Centrumsteden/VGC om gezamenlijk op dit

onderwerp te werken. Dit project heeft ervoor gezorgd dat er expertise is opgebouwd over hoe HCD kan worden toegepast binnen de verbetering of ontwikkeling van de dienstverlening van lokale besturen.

Op basis van dit rapport is het mogelijk om een aantal elementen te benoemen die de experimenten en het project City Deal “e-Inclusion by Design” uniek maakten en die bij hebben gedragen voor verankering van de HCD-methodiek in de centrumsteden/VGC.

- 1) Flexibiliteit binnen het project om de experimenten en opleidingen in te richten aan de hand van de noden en behoeften van de stad/VGC
- 2) Kennisdeling, niet alleen met de coachingspartners, maar ook onderling tussen de steden/VGC.
- 3) Een open en creatieve leeromgeving waarin op een laagdrempelige manier HCD-principes in de praktijk werden toegepast.
- 4) Duidelijke en strakke coördinatie van het projectteam maar met ruimte voor overleg en flexibiliteit.
- 5) Het creëren van informele netwerken van projectmedewerkers die nu en in de toekomst binnen hun eigen context ervaringen en kennis kunnen delen met een stad/VGC die een gelijksoortige context heeft.

In sectie E zijn al aanbevelingen gedaan om het succes van de City Deal voort te kunnen zetten binnen de lokale besturen. In deze sectie worden er aanbevelingen gedaan voor beleid en toekomstige projecten zoals de City Deal “e-Inclusion by Design”.

Een belangrijke conclusie van de evaluatie van de City Deal is dat inclusiviteit van digitale dienstverlening verder gaat dan toegankelijkheid. De City Deal “e-Inclusion by Design” leert dat HCD-technieken het mogelijk maken om samen met de eindgebruiker een inclusieve dienstverlening te (her)ontwerpen. Daarbij is het wel belangrijk om niet de digitalisering als startpunt te nemen maar wel de eindgebruiker. Dit impliceert dat er tevens openheid moet zijn voor niet-digitale oplossingen. Een belangrijke kanttekening is om zorg te dragen dat alle gebruikersgroepen hierbij betrokken zijn.

City Deal laat zien dat HCD-principes verankerd kunnen worden binnen lokale besturen. Daarvoor is een goede en duidelijke begeleiding cruciaal en dient er rekening gehouden te worden met de specifieke context van de lokale besturen. Een tweede succesfactor betreft de kennis van HCD-methode binnen de gehele organisatie. Belangrijk is dat niet alleen de projectmedewerkers, maar ook het managementteam op de hoogte is van de werkwijze en de mogelijke resultaten. Om deze elementen te faciliteren doen wij de volgende beleidsaanbevelingen:

Aanbeveling 1 – E-inclusie gaat verder dan het digitale

Het project City Deal “e-Inclusion by Design” heeft aangetoond dat het, voor het garanderen van digitale dienstverlening, belangrijk is om te vertrekken vanuit de leefwereld van de eindgebruiker om het probleem te definiëren.

De experimenten toonden aan dat het digitaliseren van een dienst niet noodzakelijk het onderliggende probleem voor de eindgebruiker zal oplossen. Het is daarom belangrijk om in de processen van digitalisering ook ruimte te laten voor niet-digitale dienstverlening.

Aanbeveling 2 – Introduceer de HCD-principes op alle niveaus van het lokale bestuur

Om de principes van HCD te kunnen toepassen, is het belangrijk dat de sleutelfiguren voldoende ruimte en autonomie kregen om aan de slag te gaan. Om deze autonomie te waarborgen, is het belangrijk dat de principes en methodieken van HCD bekend te maken in de verschillende organisatie lagen van de lokale besturen. Dit betekent dat niet alleen het managementteam betrokken en kennis heeft van HCD, maar ook de verschillende diensten zoals ICT en Communicatie.

Aanbeveling 3 – Breder initiatief voor overkoepelende begeleiding

Deze City Deal is opgezet rekening houdend met de context van de centrumsteden/VGC. De aanpak en methodiek kan dan ook niet zonder meer getransponeerd worden naar andere lokale besturen, maar een vertaalslag dient gemaakt te worden, rekening houdend met de context van andere lokale besturen. Om hierin te kunnen voorzien is een breder initiatief nodig die HCD en dienstverlening centraal zet in de filosofie van lokale dienstverlening. Een voorbeeld van zo'n breder initiatief is het Nederlandse "Gebruiker Centraal"¹.

De City Deal "e-Inclusion by Design" was één van de eerste van dit soort samenwerkingsverbanden. Daarom dat er ook aanbevelingen geformuleerd worden voor toekomstige soortgelijke projecten of City Deals.

We kunnen concluderen dat er binnen het ontwerp en de ontwikkeling van de City Deal "e-Inclusion by Design" gebruik werd gemaakt van HCD-principes. Dit heeft geresulteerd in een project met ruimte voor flexibiliteit met betrekking tot de duidelijke en afgebakende samenwerking. Dit betekent dat er geluisterd werd naar de noden en behoeften van de verschillende trekkers van de City Deal. Dit heeft geresulteerd in een gezamenlijk werkkader waarin de experimenten konden worden ontwikkeld en waar men kon leren door ervaring op te doen en door ervaringen te delen. Dit gezamenlijk werkkader heeft ook de ruimte gegeven om een werkcultuur te bevorderen die ruimte geeft om niet alleen successen te delen maar ook te leren van gemaakte fouten of onverwachte situaties. Op basis van deze bevindingen bevelen we aan dat:

Aanbeveling 1 – Creëer een gezamenlijk werkkader

De analyse van de interviews toont dat men heeft gewerkt aan de ontwikkeling van een eenduidige werkwijze om de verschillende principes van het project te introduceren aan de verschillende deelnemers. Hierdoor waren er vanaf het begin duidelijke afspraken voor het opzetten van de experimenten en het verloop van het project. In toekomstige projecten is het aan te raden om dit als een basisprincipe mee te nemen.

Aanbeveling 2 – Leren van falen

Er werden duidelijke afspraken gemaakt om een veilige omgeving te creëren binnen de City Deal, waar er ruimte was om niet alleen successen, maar ook fouten te delen. Door deze veilige omgeving te creëren was het mogelijk om van elkaar te leren en om open te zijn over gemaakte keuzes. Dit liet deelnemers toe om te leren van hun falen. In toekomstige projecten is het aan te raden om dit als een basisprincipe mee te nemen.

Aanbeveling 3 – Coöperatie

De coördinatie van het project was duidelijk en helder afgebakend. Hierdoor waren de taken verdeeld en konden de coachingspartners gezamenlijk de netwerkmomenten, *boosts* en opleidingen organiseren. Deze heldere en duidelijke coöperatie was essentieel voor de toepassing van de HCD-methodes in de experimenten, en zorgde ervoor dat de trekkers van de City Deal duidelijkheid hadden hoe zij verdere ondersteuning konden ontvangen. In toekomstige projecten is het aan te raden om dit als een basisprincipe mee te nemen.

Aanbeveling 4 – Flexibiliteit en netwerkmomenten

Het organiseren van de netwerkmomenten was tijdrovend, maar heeft bijgedragen aan de samenwerking tussen de verschillende werkpakketten en actieve kennisdeling tussen de partners. Het managen van de verwachtingen was een belangrijk element van deze netwerkmomenten. Concreet was er steeds ruimte om flexibel in te spelen op vragen om nieuwe en onvoorziene onderwerpen te behandelen. Voor toekomstige projecten is het aan te raden om soortgelijke samenkomsten te organiseren waarbij de inhoud gezamenlijk wordt bepaald, dus zowel vanuit de praktijk als wel vanuit het projectteam.

G. Bibliografie

Samenvatting

1. Koning Boudewijnstichting. (2022). Zoom Barometer van de Digitale Inclusie. Koning Boudewijnstichting. <https://www.kbs-frb.be/nl/zoom-barometer-van-de-digitale-inclusie-2022>
2. *Digitale toegankelijkheid*. (n.d.). Vlaanderen.be. Retrieved December 2, 2024, from <https://www.vlaanderen.be/dienst-diversiteitsbeleid/digitale-toegankelijkheid>

Hoofdstuk A

1. Abbott, D., Chatzifoti, O., Ferguson, J., Louchart, S., & Stals, S. (2023). Serious “Slow” Game Jam—A Game Jam Model for Serious Game Design. International Conference on Game Jams, Hackathons, and Game Creation Events. <https://doi.org/10.1145/3610602.3610604>
2. D. R. Michael and S. L. Chen. 2005. Serious games: Games that educate, train, and inform.
3. Handleiding Superco V2- City Deal e-Inclusion by Design
4. Digitale dienstverleningsstrategie. (n.d.). Vlaanderen.be. Retrieved November 29, 2024, from <https://www.vlaanderen.be/digitaal-vlaanderen/vlaamse-digitale-strategie/digitale-dienstverleningsstrategie>
5. Roberts, J. R., Jones, C. H., Windle, G., & the Caban Group. (2023). Knowledge Is Power: Utilizing Human-Centered Design Principles with People Living with Dementia to Co-Design a Resource and Share Knowledge with Peers. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 20(20), 6937. <https://doi.org/10.3390/ijerph20206937>
6. Junginger, S. (2018). Inquiring, Inventing and Integrating: Applying Human-Centered Design to the Challenges of Future Government. *JeDEM - EJournal of EDemocracy and Open Government*, 10(2), 23–32. <https://doi.org/10.29379/jedem.v10i2.520>
7. Dupuis, S., McAiney, C., Loïselle, L., Hounam, B., Mann, J., & Wiersma, E. C. (2021). Use of participatory action research approach to develop a self-management resource for persons living with dementia. *Dementia*, 20(7), 2393-2411.
8. Tooke, J. (2013). Involving people with dementia in the work of an organisation: service user review panels. *Quality in Ageing and Older Adults*, 14(1), 56-65.
9. Dinsmore, J., Hannigan, C., Smith, S., Murphy, E., Kuiper, J. M. L., O’Byrne, E., Galvin, M., Jacobs, A., Sillevs Smitt, M., van Leeuwen, C., McAleer, P., Tompkins, L., Brady, A.-M., McCarron, M., & Doyle, J. (2021). A Digital Health Platform for Integrated and Proactive Patient-Centered Multimorbidity Self-management and Care (ProACT): Protocol for an Action Research Proof-of-Concept Trial. *JMIR Research Protocols*, 10(12), e22125. <https://doi.org/10.2196/22125>
10. Boruah, D. (2022). A Human Centered Approach to Redesign Prefab and Modular Bamboo Houses. In: Chakrabarti, D., Karmakar, S., Salve, U.R. (eds) *Ergonomics for Design and Innovation. HWWE 2021. Lecture Notes*

- in *Networks and Systems*, vol 391. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-030-94277-9_81
11. van Leeuwen, C., Devis Clavijo, J., Mariën, I., & Jacobs, A. (2022). Invisible in the smart city: Using participatory design methods for age-friendly solutions. *Frontiers in Sustainable Cities*, 4, 956787. <https://doi.org/10.3389/frsc.2022.956787>
 12. The Double Diamond—Design Council. (n.d.). Retrieved November 29, 2024, from <https://www.designcouncil.org.uk/our-resources/the-double-diamond/>
 13. What is the Double Diamond Design Process? (n.d.). The Fountain Institute. Retrieved November 29, 2024, from <https://www.thefountaininstitute.com/blog/what-is-the-double-diamond-design-process>
 14. Design Council. Design Methods for Developing Services. Keeping Connected Business Challenge Competition Material. 2015. Available online: https://www.designcouncil.org.uk/fileadmin/uploads/dc/Documents/DesignCouncil_Design%2520methods%2520for%2520developing%2520services.pdf (accessed on 8 October 2023).
 15. Asmar, A., Mariën, I., & Van Audenhove, L. (2022). No one-size-fits-all! Eight profiles of digital inequalities for customized inclusion strategies. *New Media & Society*, 24(2), 279–310. <https://doi.org/10.1177/14614448211063182>
 16. Goedhart, N. S., Verdonk, P., & Dedding, C. (2022). “Never good enough.” A situated understanding of the impact of digitalization on citizens living in a low socioeconomic position. *Policy & Internet*, 14(4), 824–844. <https://doi.org/10.1002/poi3.315>
 17. Helsper, E. J. (2021). *The digital disconnect: The causes and consequences of digital inequalities*. Sage Publications.
 18. Helsper, E. J. (2017). A socio-digital ecology approach to understanding digital inequalities among young people. *Journal of Children and Media*, 11(2), 256–260. <https://doi.org/10.1080/17482798.2017.1306370>
 19. Gangneux, J. (2019). Logged in or locked in? Young adults’ negotiations of social media platforms and their features. *Journal of Youth Studies*, 22(8), 1053–1067. <https://doi.org/10.1080/13676261.2018.1562539>
 20. Ragnedda, M., Ruiu, M. L., & Addeo, F. (2022). The self-reinforcing effect of digital and social exclusion: The inequality loop. *Telematics and Informatics*, 72, 101852. <https://doi.org/10.1016/j.tele.2022.101852>
 21. Reisdorf, B., & Rhinesmith, C. (2020). Digital Inclusion as a Core Component of Social Inclusion. *Social Inclusion*, 8(2), 132–137. <https://doi.org/10.17645/si.v8i2.3184>

Hoofdstuk B

1. Verhaert, P., Van Audenhove, L., Anrijs, S. & Ponnet, K. (2024, januari). Jaarlijkse stand van zaken van het digitale-inclusiebeleid in

- België. Rapport in opdracht van de Vlaamse Overheid. Brussel: imec-SMIT, Vrije Universiteit Brussel
2. Iordache, C., Mariën, I., & Baelden, D. (2017). Developing digital skills and competences: A quick-scan analysis of 13 digital literacy models. *Italian Journal of Sociology of Education*, 9(1), 6–30. <https://doi.org/10.14658/pupj-ijse-2017-1-2>
 3. Van Audenhove, L., Iordache, C., Van Den Broeck, W., & Mariën, I. (2023). Quick-Scan Analysis as a Method to Analyze and Compare Media Literacy Frameworks. In P. Fastrez & N. Landry, *Media Literacy and Media Education Research Methods* (1st ed., pp. 263–287). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003045366-17>
 4. Creswell, J. W. (2003). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (4th ed.). SAGE Publications Ltd. <https://biblio.vub.ac.be/iguana/www.main.cls?surl=search&p=f88fe9ec-2425-11e7-a7e4-90084dd7a2c4#recordId=3.386636>
 5. Braun, V., & Clarke, V. (2022). *Thematic analysis: A practical guide*. SAGE.

Hoofdstuk E

1. Verhaert, P., Anrijs, S., Van Audenhove, L., Ponnet, K., Rothe, Franz-Ferdinand. (2024, april). De toekomst van digitale inclusie op lokaal niveau: Aanbevelingen op basis van het Onderzoek Iedereen Digitaal. Rapport in opdracht van de Vlaamse Overheid. Brussel: imecSMIT, Vrije Universiteit Brussel.
2. Anrijs, S., Verhaert, P., Rothe, F.-F., Van Audenhove, L., & Ponnet, K. (2024). Digitale inclusie in Vlaamse lokale besturen: Waarom en hoe realiseren lokale besturen een digitale-inclusiebeleid [Rapport in opdracht van de Vlaamse Overheid]. imec-mict, Universiteit Gent.
3. De Rynck, F., & Janssens, L. (2023). *Visie op de toekomst van het lokaal & binnenlands bestuur in Vlaanderen*. Steunpunt Bestuurlijke Vernieuwing. https://www.steunpuntbestuurlijkevernieuwing.be/_files/ugd/c9dee3_e1d589729db486fbae973153ff8e59e.pdf

Hoofdstuk F

1. Home. (2024, December 9). Gebruiker Centraal. <https://www.gebruikercentraal.nl/>

H. Bijlagen

Bijlagenummer	Titel van de bijlage	Paginnummer
I	Quick-scan Matrix	41-42
II	Ingevulde quick-scan matrix	43

1. I – Quick-scan matrix

Doel		Doelpubliek										Veel voorkomende problemen																													
Verbeteren huidige aanbod	Bestaande processen onderzoeken	Digitaliseren	Noden onderzoek	Scope bepalen	Individuele Medewerkers	Burgers (Algemeen)	Ouderen	Mensen met migratie achtergrond	Kinderen/jongeren/ ouders	Anderstaligen	Minder digitaal vaardigen	Mensen met armoede problematiek	Vrouwen	Bedrijven	Diensten binnen het lokaalbestuur/gemeente	Verenigingen	Tijd	Bedrijven	Medewerkers van dienst	Vereniging	Federale samenwerking	Lokaal bestuur geeft druk	Burger bereiken	start phase/duur project/grote project	Software onaanpasbaar	Wettelijk kader	Digitaal is niet de oplossing	Hoeveelheid projecten rond digitalisering'	Geen aanwezig kennis	Methoden lastig	Onvoldoende voorbereiding										
																																Samenwerking moeizaam									

Samenwerking Methodieken Software Inspirerende opleiding/interesse in de Lokaal bestuur Medewerker dienst Burgers	Human centered design Buy in		Positieve ervaringen Inzichten zijn waardevol
	Probleem analyse		
	Gebruikers betrekken		
	Samen keuzes creëren		
	Iteratief		
	Enquetes		
Technieken van HCD			Partner project
Interviews			
Guerrilla tactic			
data analyse			
service safari			
service design			
Focusgroups			
Gebruikerstesten			
Co-creatie branding workshops			
Ja interne partner (knight moves of twisted studios)			Vervolgstapen
Anders			
Nee			
Niet aangegeven			
Informatie geven aan stuurgroep			
Aanbevelingen			
Software bespreken met leverancier			
andere richting dan verwacht			

De auteurs & contactgegevens

Onderzoeksgroep imec-SMIT, Vrije Universiteit Brussel

SMIT (Studies on Media, Innovation and Technology) werd in 1990 opgericht aan de vakgroep Communicatiewetenschappen van de Vrije Universiteit Brussel. Imec-SMIT VUB is gespecialiseerd in fundamenteel, toegepast en contractonderzoek in de media- en ICT-sector, met een focus op gebruikersonderzoek, businessmodellen en beleidsonderzoek. Met een personeelsbestand van ongeveer 125 onderzoekers maakt van imec-SMIT één van de belangrijkste Vlaamse centra voor socio-economisch onderzoek met betrekking tot media en ICT.

imec-SMIT heeft zich in het verleden een betrouwbare partner getoond voor beleidsvoorbereidend onderzoek, en hun expertise werd zowel door overheden (o.m. Departement Jeugd, Cultuur, Sport en Media) als diverse maatschappelijke en economische actoren (betrokken in verschillende onderzoeksprojecten zowel nationaal & Europees. SMIT is de coördinator van zowel het kenniscentrum Mediawijs, als het kenniscentrum Data & Maatschappij. Tevens is het de oprichter en drijvende kracht achter de taskforce e-Inclusie.

Sinds 1990 heeft imec-SMIT expertise opgebouwd in zowel fundamenteel, toegepast als beleidsgericht onderzoek, meer specifiek wat gebruikersonderzoek, sectoranalyses en beleidsanalyses betreft. Het onderzoeksteam van imec-SMIT heeft ruime ervaring en expertise met co-creatietechnieken, participatieve onderzoeksmethoden, digitale ongelijkheden, en mediagebruik bij de Vlaamse burger

Dr. Cora van Leeuwen: cora.van.leeuwen@vub.be

Paola Verhaert: paola.verhaert@vub.be

Prof. Dr. Leo Van Audenhove: leo.van.audenhove@vub.be

Prof. Dr. Ilse Mariën: ilse.marien@vub.be

Onderzoeksgroep imec-mict, UGent

De interdisciplinaire imec onderzoeksgroep voor Media, Innovatie en Communicatie Technologieën (mict) is verbonden aan de vakgroep Communicatiewetenschappen (Faculteit Politieke & Sociale Wetenschappen) en aan de vakgroep Productontwikkeling en Design (Faculteit Ingenieurswetenschappen en Architectuur) van de Universiteit Gent.

De onderzoeksgroep heeft als missie 'Empowering people in a digitizing society'. Ze wil mensen in staat stellen om de uitdagingen die de huidige digitaliserende samenleving met zich meebrengt aan te gaan. De onderzoeksgroep verwerft daarom inzicht in menselijk gedrag door nieuwe methoden, conceptuele benaderingen en toekomstige technologieën te ontwikkelen, waardoor particulieren, organisaties en beleidsmakers worden geïnspireerd om een duurzamere samenleving te creëren.

Mict bestudeert de interacties tussen mens, samenleving en technologie door gebruik te maken van state-of-the-art methodologische innovatie om de attitudinale, gedrags- en cognitieve dimensies van de 'homo digitalis' te begrijpen. Mict levert duidelijke inzichten in het gedrag, de behoeften en wensen van gebruikers (online / offline) in een digitaliserende samenleving. Deze inzichten zijn een belangrijke onderscheidende factor voor gebruikersgerichte ontwikkeling van betere/nieuwe interfaces binnen het interdisciplinair en collaboratief onderzoek dat de onderzoeksgroep uitvoert.

Dr Sarah Anrijs: sarah.anrijs@ugent.be

Prof.Dr. Bas Baccarne: bastiaan.baccarne@ugent.be

Onderzoeksgroep R4D - UHasselt

De interdisciplinaire onderzoeksgroep Onderzoek naar Digitalisering, Diversiteit en Democratie (R4D) is verbonden aan de Facultaire School voor Sociale Wetenschappen van de Universiteit Hasselt. De onderzoeksgroep, opgericht in 2022, voert sociaalwetenschappelijk onderzoek naar drie grote fundamentele veranderingen in hedendaagse samenlevingen: digitalisering, diversiteit en democratie. Daarvoor steunt het onderzoek van R4D op drie kerndisciplines – communicatiewetenschappen, sociologie en bestuurskunde.

Eén van de onderzoeklijnen van R4D focust op de vraag hoe publieke organisaties besluitvormingsprocessen en beleidsvorming op een innovatieve en gecoördineerde manier vorm en inhoud (kunnen) geven. Bijzondere aandacht gaat naar de impact en opportuniteiten van technologische ontwikkelingen op de organisatie en cultuur van het openbaar bestuur en de (gelijkwaardige) participatie van burgers en andere maatschappelijke actoren in deze structuren en processen.

Prof. Dr. Sofie Hennau: sofie.hennau@uhasselt.be

Prof. Dr. Jo Pierson: jo.pierson@uhasselt.be

