



**DIGITALE TRANSFORMATIE
ZUID-WEST-VLAANDEREN:**

met een gekantelde organisatie
naar een betere dienstverlening

Inleiding	3
1. Aanleiding en regionale context.....	5
Vanuit de besturen	5
Vanuit de burger	7
Vanuit de diensten (business)	8
Vanuit de algemeen directeurs	9
2. Naar een regionaal model van dienstverlening, aansturing en samenwerking	11
Principes van dienstverlening	11
Model van aansturing	11
Model van samenwerking	13
3. Hoe we dit aanpakken.....	16
Atelier I - Een dynamiek van dienstverlening	17
Atelier II - Digitale transformatie begint met mensen.....	19
Atelier III - We delen wie we hebben	23
Atelier IV - We delen wat we hebben	24
Atelier V - Toekomstgerichte organisatie	29

INLEIDING

De regio Zuid-West-Vlaanderen telt dertien steden en gemeenten die elke dag garant willen staan voor een warme, nabije en toegankelijke lokale en bovenlokale dienstverlening aan 314.810 inwoners. Evenwel, om het niveau van deze dienstverlening in de toekomst te kunnen blijven aanhouden is elke gemeente tot het inzicht gekomen dat een digitale transformatie noodzakelijk is. Iedereen stoot vandaag op grenzen: zowel financieel als capaciteit. Er is een grote *sense of urgency* dat het roer om moet.

Uit een onderzoek gevoerd in 2022 in opdracht van de algemeen directeurs van de dertien steden en gemeenten van de regio (en gebaseerd op een bevraging en gesprekken met het CBS en MAT), bleek dat de dertien steden en gemeenten vandaag samen voor 264 IT-uitdagingen staan en dat er (anno 2022) 153 projecten lopen of gepland zijn.

Dat is op zich een positief gegeven omdat iedereen zich van van de vele uitdagingen terzake bewust is én er werk van maakt. Evenwel geeft het ook aan dat iedereen op eigen houtje bezig is met vaak dezelfde vraagstukken: leiderschap en aansturing van deze transitie, omslag van mensen en organisatie, werken op processen en producten met oog op de burger en e-inclusie, valoriseren van data, en de uitdagingen rond connectiviteit en infrastructuur.

De gemeenten van de regio Zuid-West-Vlaanderen zijn tot het besef gekomen dat ze deze omslag elk apart nooit of veel te traag kunnen maken. **Samenwerken met de gemeenten en intergemeentelijke instrumenten** (verder genoemd "lokale besturen") **van de regio is noodzakelijk**, niet in het minst omdat zo kennis en expertise en middelen kunnen worden gepoold, maar ook omdat gericht kan worden gewerkt aan standaardisatie, gemeenschappelijke trajecten en effectief inzetten van resources. **De transitie naar de gewenste situatie vormt de kern van een gemeenschappelijk programma en dit project.**

In het najaar van 2021 hebben de dertien steden en gemeenten en twee intergemeentelijke instrumenten (de welzijnsvereniging W13 en IGS Leiedal) gezamenlijk het initiatief genomen om de digitale transformatie van Zuid-West-Vlaanderen op te starten. De Vlaamse visietekst Lokaal Digitaal die radicaal oproept tot samenwerken in een referentieregio vormde daarbij een waardevolle prikkel.

De lokale besturen van de regio Zuid-West-Vlaanderen willen in het project Digitale Transformatie Zuid-West-Vlaanderen samenwerken aan een systematisch betere dienstverlening, waarbij de digitale transformatie een hefboom is om een warme, toegankelijke en lokale dienstverlening te verankeren.

De lens waarmee naar de eigen organisatie werd gekeken is radicaal de dienstverlening aan de burger. Dit betekent dat vanuit de missie/visie van een lokaal bestuur gekeken wordt naar de toegevoegde waarde van de 'business' (= de dienstverlening vanuit de afdelingen zoals ruimtelijke ordening, milieu en mobiliteit etc.) voor de burger én vervolgens hoe de digitale dimensie (processen en producten, data, IT, infrastructuur en connectiviteit) hierop kan worden gealigneerd. De business leidt hierbij de dans. De digitale dimensie werkt ter ondersteuning van de gewenste dienstverlening aan de burger.

In de afgelopen maanden werd in de regio Zuid-West-Vlaanderen een **aansturingsmodel** uitgewerkt waarin zowel businesslogica als de digitale logica zichzelf herkennen én elkaar ontmoeten. Wat we willen doen is de organisatie van de lokale besturen aan de hand van dit aansturingsmodel doen kantelen zodat dienstverlening centraal staat.

De lokale besturen van Zuid-West-Vlaanderen hebben een traditie van samenwerken. Ofschoon elke vorm van dienstverlening zijn optimale schaal heeft, willen ze als meest burgers nabije overheid deze transformatie samen aanpakken. De regio wil werken vanuit de (sterkte van de) lokale besturen, met respect voor de eigenheid van ieder bestuur, zowel beleidsmatig als organisatorisch. Daarom wordt in elk deelproject gekozen voor een *'coalition of the willing'*. De regio werkte hiervoor een **samenwerkingsmodel** uit.

Digitale transformatie gaat verder dan het 'digitaliseren' op zich of het optimaliseren van processen. Het vraagt een kantelen van de organisatie en dus een benadering waarbij contact met burgers en dienstverlening aan burgers eerst komt, en de rest een afgeleide is. Dit heeft gevolgen voor de interne organisatie en op zijn beurt voor de digitale dimensie van een lokaal bestuur. De ambitie is daarom niet een 'betere' dienstverlening op zich, maar in alle aspecten van de werking van de lokale overheid een burgers nabije en burgergerichte houding bekomen, zowel fysiek als digitaal, waarbij iedereen wordt meegenomen. In alle contacten en dienstverlening met de burger moet een lokaal bestuur zich correct en transparant opstellen, met de focus op ontmoeting.

De **uitdagingen** om dit te bereiken zijn evenwel groot. Er zijn grote verschillen tussen de lokale besturen van de regio inzake meerdere aspecten van digitale maturiteit. Ook tussen de diensten binnen een lokaal bestuur zijn er grote verschillen. Een dienst mobiliteit van een gemeente kan een medewerker in dienst hebben die én procesmatig én vanuit data denkt én voldoende technische kennis in huis heeft om de eigen IT-diensten aan te sturen. In een andere gemeente kan er een IT-diensthoofd zijn die affiniteit heeft met *customer journeys* en interesse heeft in de brede dienstverlening van de gemeente aan burgers. Beide zijn zeer waardevolle medewerkers die elk vanuit hun eigen vierkante meter in de eigen organisatie een dynamiek aanjagen en de digitale transformatie mee kunnen dragen. Maar dit is niet overal het geval, wat leidt tot verschillende snelheden tussen gemeenten en tussen diensten en bovenlokale dienstverlening bemoeilijkt.

Terzelfdertijd is er de beheersvraag: welke van de vele kandidaat-projecten in een gemeente heeft die kwaliteit om een product, een dienst en misschien zelfs de hele organisatie omhoog te trekken? En hoe te weerstaan aan de verleiding van een nieuwe softwareoplossing, die onvermijdelijk een container wordt?

Beslissingen dienen bovendien te worden genomen in een context van stijgende technologische complexiteit; een wijzigende context (Vlaamse en federale initiatieven rond bouwstenen); de noodzaak tot integratie van de toepassingen met frontoffice, midoffice en sectorspecifieke backoffice; en de bijkomende vragen rond business intelligence en data integratie.

En ten slotte zijn er stijgende verwachtingen van burgers (klanten) die kwalitatieve dienstverlening wensen, die tijdig, proactief, correct en effectief is.

Om een **antwoord** te bieden op deze uitdagingen willen de lokale besturen van de regio Zuid-West-Vlaanderen inzetten op systemische en organisatiebrede transformaties. Enkel zo kunnen zij en hun intergemeentelijke instrumenten evolueren naar een transparante, klantgerichte, toegankelijke, wendbare en warme overheid die zowel voor de gemeentelijke als de bovengemeentelijke dienstverlening excellentie nastreeft.

Er wordt gewerkt op vier dimensies:

1. Business: de business biedt de dienstverlening aan de burger, en leidt de dans. De digitale dimensie wordt hierop radicaal gealigneerd.
2. Mensen: het zijn de mensen die de digitale transformatie zullen realiseren. Zij moeten mentaal de sprong maken maar doen een organisatie kantelen.
3. Digitale dimensie: het brede veld van producten en processen (onlosmakelijk verbonden), data, hardware/software, infrastructuur en connectiviteit.
4. Burger: de uiteindelijke toetssteen voor de selectie van de deelprojecten en de transitie van de drie andere dimensies.

De ambities zijn uitgewerkt in een breed, meerjarige **programma**. Dit Gemeente Zonder Gemeentehuis **project** vormt een intelligente subset hiervan en is bedoeld om het programma **gericht en versneld** te kunnen uitvoeren.

1. AANLEIDING EN REGIONALE CONTEXT

De eerste impulsen voor de digitale transformatie van de regio komen uit verschillende hoeken: vanuit de besturen, vanuit de burger, vanuit de diensten en vanuit de algemeen directeurs. Dit leidde in de regio tot de ambitie om een grootschalig transformatietraject op te starten.

Vanuit de besturen

Bij de start van de legislatuur 2019-2024 schreven de lokale besturen elk een beleidsnota/bestuursakkoord. Alle bevatten ambities rond dienstverlening, die neerkomt op het kantelen van de organisatie in functie van betere dienstverlening. Een voorbeeld is het bestuursakkoord van stad Kortrijk.

Kortrijk - Beste Bestuurde stad van Vlaanderen

*Dienstverlening dicht bij de mensen. We organiseren onze dienstverlening zo dat we snel kunnen inspelen op de **nieuwe noden** die zich aandienen. We proberen onze **klant te ontlasten** maar ook te bereiken als die **minder zelfredzaam** is. Soms gaan we zelf naar onze klant en we organiseren ons daar dan op, zowel op vlak van IT als op vlak van HR, door de juiste competenties in te zetten op de juiste plaats. We kiezen voor 1 voordeur maar ook voor zoveel mogelijk lokettenloos werken. Het **meldpunt 1777** wordt hét contactpunt voor alle vragen en meldingen. Sociaal huis en stadhuis worden één en zullen beide **werken op afspraak**, wat uiteraard niet uitsluit dat **mensen in nood** meteen gehoord en geholpen worden. We werken vanuit een **multi-kanaalstrategie** waarbij we zoveel mogelijk digitaal aanleveren, maar we hebben ook oog voor mensen die dat niet kunnen en zetten daarom verder in op e-inclusie via onze bibs, wijkteams en onderwijs (bv. internetlessen). We begeven ons **steeds dicht bij de burgers, klanten, cliënten, zorgbehoevenden en doen dat vanuit de noden van de***

klant die baat heeft bij één aanspreekpunt. We **bundelen daarom de krachten** van de medewerkers van een wijkteam, met die van de buurtbib, die van de maaltijdbezorgers en die van de wijkagent en stemmen de wijken af op de gebieden. Zo proberen we àlle mensen te kennen, eenzaamheid en armoede op te sporen en die structureel aan te pakken. Mensen hoeven niet bij 5 verschillende kanalen aan te kloppen op die manier. Ook hier zullen medewerkers andere en nieuwe competenties moeten hebben of aanleren zodat ze zeer breed inzetbaar worden vanuit een sterk maatschappelijk engagement. De integratie van stad en OCMW biedt ook kansen tot een **ruimere dienstverlening**. Zo kunnen we de OC's ombouwen tot laagdrempelige trefpunten voor verenigingen en mensen die vragen hebben over zorg, het organiseren van een buurtfeest, Het is uiteraard niet de bedoeling dat we daar opnieuw paspoorten en rijbewijzen gaan uitreiken. Maar een goede gedecentraliseerde dienstverlening voor zij die geen ervaring hebben met internet is een must.

In de meerjarenplannen 2020-2025 zetten de steden en gemeenten van de regio de ambities van de verschillende bestuursnota's vervolgens om in concrete doelstellingen, actieplannen met bijbehorende middelen. Zie als voorbeeld opnieuw **Kortrijk**:

5.5 We gaan meer **outreaching** werken om onze dienstverlening zo dicht mogelijk bij de mensen te brengen.

10.3 De dienstverlening van de stad komt vanaf nu waar de mensen zijn.

10.3.1. We introduceren 1777 aan huis

10.3.2. We integreren ook andere **dienstverlening van andere partners** die vaak in contact komen met onze inwoners

10.3.3. We zetten verder in op **e-inclusie** via @llemaal Digitaal in onze bibs, wijkteams en onderwijs

10.4 We nemen onze rol als centrumstad op in de regio en daarbuiten.

10.4.2. We willen **drijvende kracht** zijn van een sterk netwerk van de 13 centrumsteden.

Deze aandacht voor dienstverlening is niet nieuw. In het (recente) verleden hebben de lokale besturen van Zuid-West-Vlaanderen reeds sterk ingezet op projecten rond dienstverlening waarin werken aan front-office achterliggend leidde tot het aanpakken (en vereenvoudigen) van processen, en het sliminzetten van technologie. Tijdens deze trajecten inspireerden de gemeenten elkaar en werkten ze nauw samen. Voorbeelden:

Periode 2006-2018

- **Harelbeke** - Vernieuwing stadhuis
- **Kortrijk** - Onthaal stadhuis en lokettenzaal
- **Menen** - Vernieuwing stadhuis
- **Waregem** - Stadwinkel
- **Zwevegem** - Gemeentepunt

Periode 2019-2024

- **Anzegem** - Toekomstige Gemeentepunt Anzegem. De diensten van Anzegem zitten vandaag verspreid over meer dan 30 locaties. Niet alleen moet een inwoner naar verschillende locaties gaan (wat bovendien ook de interne werking bemoeilijkt) maar de diensten zitten ook krap en hebben nood aan spreekruimtes

etc. In 2019 kocht het gemeentebestuur een voormalige textielweverij. Op deze site wordt straks de gemeentelijke dienstverlening gecentraliseerd. Dit wordt gezien als een opportuniteit om de organisatie te vernieuwen, en dit op maat van de inwoners. De site wordt daarom meer dan een gemeentehuis, maar wordt ook een ontmoetingsplek.

Er werden twee trajecten opgestart: (i) een traject **ruimte** waarin wordt gewerkt rond ruimtelijke planning en vergunningen (inclusief de uitbouw van een zacht wegennetwerk dat de dorpskernen verbindt met het gemeentepunt) en (ii) een traject **dienstverlening** waarbij de dienstverlening tegen het licht wordt gehouden om te landen bij een moderne dienstverlening op maat van Anzegem. Sleutelwoorden daarbij zijn een warme gemeente dicht bij de burgers, betrokkenheid en dialoog, vooruitzien-denken-oplossen, een langetermijnvisie over legislaturen heen, een warm en eenvoudig eerstelijnsonthaal en een sterk en samenwerkend team waarin iedereen verantwoordelijkheid neemt.

Ondersteunend aan de nieuwe dienstverlening wordt een traject van digitalisering gebouwd, gestuurd door de algemeen directeur en waarbij IT in brede zin aligneert met het de dienstverleningslogica van de diensten.

- **Deerlijk/Wevelgem/Menen** - Deze drie gemeenten werken, samen met stad Roeselare, samen om een **open, nabij en loketvrij** huis van de gemeente te realiseren. Ook hier ondersteunt IT de ambities rond dienstverlening en beleving.

Vanuit de burger

De Vlaamse Stadsmonitor 2020 geeft een indicatie hoe burgers het aanbod van digitale dienstverlening appreciëren; de werking van de loketdiensten; de mate waarin de gemeente voldoende informatie verstrekt en de tevredenheid over de communicatie. In onderstaande tabel is steeds de gemeente met de hoogste score in het groen aangeduid.

Gemeente	Digitale dienstverlening	Loketdiensten	Voldoende info	Tevredenheid communicatie
Anzegem	69%	66%	59%	57%
Avelgem	68%	71%	58%	62%
Deerlijk	66%	69%	53%	52%
Harelbeke	64%	68%	45%	47%
Kortrijk	80%	74%	63%	60%
Kuurne	75%	80%	77%	72%
Lendelede	78%	79%	71%	74%
Menen	60%	63%	55%	54%
Spiere-Helkijn	64%	77%	69%	59%
Waregem	79%	81%	66%	59%
Wervik	62%	63%	50%	47%
Wevelgem	66%	68%	64%	64%
Zwevegem	70%	71%	58%	54%

Bron: Stads- en Gemeentemonitor 2020 (Maanderen)

In het verleden is in de regio Zuid-West-Vlaanderen ook gebruikersonderzoek gevoerd, ondermeer naar de *uptake* van digitale dienstverlening en de voorkeurskanalen. De laatste regiobrede survey gebeurde in 2010 in het kader van het Interreg IVB Noordzeeregio 'Smart Cities', uitgevoerd door Memori. Deze wees op het blijvend belang van persoonlijk contact (naast het digitale); het belang van de loketten in stad- en gemeentehuizen voor complexe zaken; de groeiende wens van burgers om sportkampen etc online te kunnen in te schrijven (inclusief customer journey); de rol van de website (versus andere bronnen) voor bepaald type informatie en een nulmeting rond digitale geletterdheid. In de afgelopen jaren werden door verschillende gemeenten deelonderzoeken gevoerd.

Vanuit de diensten (business)

De sleutel in de dienstverlening zijn de diensten. Sommige diensten maken voorwerp uit van verbetertrajecten (bv. diensten aangeboden door de dienst bevolking). Maar het portfolio diensten dat een lokaal bestuur aanbiedt gaat veel breder dan dit, zoals volgende niet-limitatieve lijst:

- Ruimtelijke ordening en wonen
- Openbaar domein
- Milieu en mobiliteit (groenbeheer, rioolbeheer, waterbeheer, luchtbeheer, geluidsbeheer, ...)
- Burgerzaken
- Jeugd en Onderwijs
- Cultuur en recreatie
- Sport en gezondheid
- Zorg en Thuiszorg
- Sociaal Welzijn en Werkgelegenheid
- Openbare orde en veiligheid
- Vervoer en verkeer
- Economie
- Belastingen

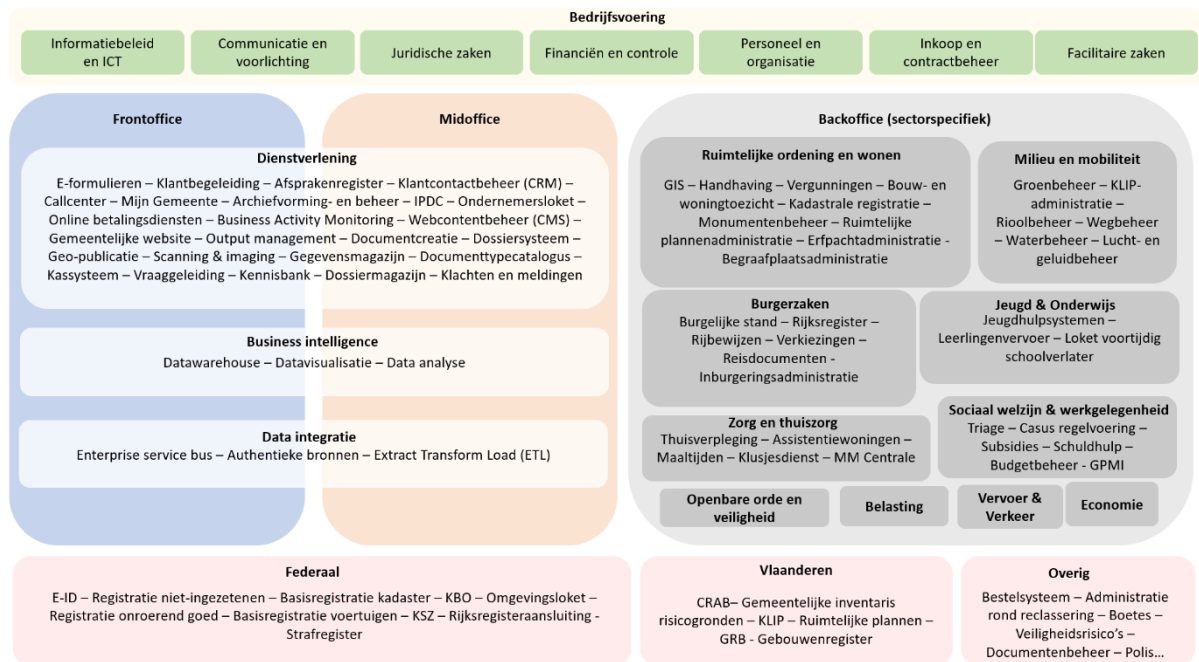
Elk van deze diensten heeft een eigen backoffice, vaak met eigen systemen.

Op het niveau van de front-office en mid-office moet deze dienstverlening worden geplooid in e-formulieren, klantbegeleiding, afsprakenregister, een klantencontactbeheer (CRM), een call center (met al dan niet standaard scripts en vraaggeleiding), MijnGemeente/MijnBurgerProfiel, archiefvorming en -beheer, IPDC, online betalingsdiensten, *business activity monitoring*, webcontentbeheer in een toegankelijke taal, actuele volledige en correcte gemeentelijke website, output management beheer, documentcreatie, dossiersystemen, GIS-publicatie, scanning & imaging, een gegevensmagazijn, een documenttypecatalogus, een kassysteem, een dossiermagazijn en een systeem van klachten en meldingen die uiteraard praten met federale, Vlaamse en eigen bouwstenen en authentieke databronnen.

Om het niveau van de dienstverlening te kunnen bewaken (snelheid van afhandeling, eenheid van antwoord, correct antwoord, input voor andere processen) is ook een vorm van business intelligence nodig (gaande van datawarehouse tot datavisualisaties en data analyse).

Deze 'Business' - omdat dit nu eenmaal de kern is de opdracht van een lokaal bestuur - wordt daarnaast gecomplementeerd met horizontale diensten gaande van

informatiebeleid en IT, communicatie en voorlichting, juridische zaken, financiën en controle, personeel en organisatie, inkoop en contractbeheer en facilitaire zaken.



Bron: Vrij naar V-ICT-OR (2022)

Het **vraagstuk** dat voorligt is hoe een gemeentelijke organisatie zodanig te kantelen dat vanuit de Business (de dienstverlenende diensten) een dynamiek ontstaat die stap voor stap en toekomstgericht de dienstverlening op een hoger (digitaal) niveau tilt. De kern van de digitale transformatie is niet de dienst IT, maar de dienstverlenende afdelingen.

Maar dit is niet evident want:

- De complexiteit is hoog met vele systemen
- De aansturing niet evident: wie beslist wanneer en waarop
- Het is onduidelijk wie aan het stuur zit (moet zitten) en vanuit welk perspectief moet kijken
- De technologie wijzigt (maar vaak onduidelijk hoe belangrijk dit is in een bepaalde fase)
- De context waarbinnen men werkt wijzigt (bv ontwikkelingen Vlaanderen)

Enkele steden in de regio hebben voor die aansturing een eigen methodiek ontwikkeld – maar niet iedereen. Voor vele gemeenten is digitaliseren dan ook een sportdiscipline van het steeds achterop hollen, honderd ballen terzelfdertijd in de lucht houdend en niet zeker zijn dat met het oplossen van een digitaal probleem X niet de kiemen wordt gelegd voor een probleem in de toekomst (black box, afhankelijkheid, hoge kost).

Vanuit de algemeen directeurs

In het najaar van 2021 hebben de dertien steden en gemeenten en twee intergemeentelijke instrumenten (de welzijnsvereniging W13 en IGS Leiedal) gezamenlijk het initiatief genomen om de digitale transformatie van Zuid-West-Vlaanderen te realiseren en deze een hefboom te laten zijn voor warme, nabije en toegankelijke dienstverlening.

De aanpak en methodiek werd gepubliceerd in een artikel van het tijdschrift Impuls (zie bijlage). Vertrekkend vanuit een gemeenschappelijke visie op dienstverlening en een nuchtere inschatting van de eigen en gedeelde uitdagingen, werd vervolgens eind 2021-begin 2022 een onderzoek gedaan van in elk van de dertien steden en gemeenten van de regio aan de hand een bevraging en gesprekken met het CBS, MAT en IT.

Uit het onderzoek bleek dat de steden en gemeenten van Zuid-West-Vlaanderen vandaag samen voor 264 IT-uitdagingen staan en dat er (anno 2022) 153 projecten lopen of gepland zijn.

Gemeente	Uitdagingen	Projecten
Anzegem	11	13
Avelgem	15	19
Deerlijk	65	28
Harelbeke	27	11
Kortrijk	13	34
Kuurne	18	7
Lendelede	23	1
Menen	14	9
Waregem	19	2
Wervik	17	9
Wevelgem	11	6
Zwevegem	31	14
Totaal	264	153

Overzicht IT-uitdagingen en lopende/afgewerkte IT-projecten gemeenten Zuid-West-Vlaanderen

Het goede nieuws is dat iedereen hard bezig is. Het slechte nieuws is dat iedereen naast elkaar bezig was met dikwijls hetzelfde traject - wat leidt tot een verspilling en versnippering van middelen.

De gemeenten zijn in alle geledingen van hun werking tot het besef gekomen dat ze deze omslag elk apart nooit of veel te traag kunnen maken. **Samenwerken met de gemeenten en intergemeentelijke instrumenten van de regio is noodzakelijk**, niet in het minst omdat zo kennis en expertise en middelen kunnen worden gepoold, maar ook omdat gericht kan worden gewerkt aan standaardisatie, gemeenschappelijke trajecten en effectief inzetten van resources. **De transitie naar deze situatie vormt de kern van een gemeenschappelijk programma en dit project.**

Het startpunt van deze transitie is radicaal te vertrekken vanuit de dienstverlening aan de burger, vereniging en bedrijf. De business (en dus de dienstverlening) leidt, de IT volgt.

Daarvoor werd door de algemeen directeurs een **aansturingsmodel** uitgewerkt waarbij de businesslogica en technologische logica elkaar ontmoeten. Om de vaak grote onderlinge verschillen inzake digitale maturiteit binnen de regio op te vangen, werd een **samenwerkingsmodel** uitgewerkt.

2. NAAR EEN REGIONAAL MODEL VAN DIENSTVERLENING, AANSTURING EN SAMENWERKING

Visie op dienstverlening

In oktober 2021 ontwikkelden de algemeen directeurs van de dertien lokale besturen een gemeenschappelijke visie op dienstverlening, die vervolgens door de gemeenten (MAT/CBS) werd bekrachtigd:

“De **lokale** besturen van de **regio werken samen** aan een **betere** dienstverlening, waarbij de **digitale transformatie** een hefboom is om een **warme, toegankelijke en lokale dienstverlening** te verankeren.”

- **Lokaal:** We werken vanuit de (sterkte van de) lokale besturen, met respect voor de eigenheid van ieder bestuur, zowel beleidsmatig als organisatorisch.
- **Regio:** Vanuit de regiovorming en de ervaring is samenwerking op het niveau van Zuid-West-Vlaanderen de evidentie, evenwel goed beseffende dat we een specifieke verantwoordelijkheid hebben – als meest burgers nabij overheid – inzake ruimere overheidsinformatie en dienstverlening. Elke vorm van dienstverlening heeft zijn optimale schaal.
- **Samenwerking:** We leveren samen – naar draagkracht – een inspanning voor een betere dienstverlening. Er kan – projectgewijs – gekozen worden voor een ‘coalition of the willing’.
- **Beter:** De toets voor de verandering is de verbetering voor iedere meewerkende partner.
- **Digitale transformatie:** De verandering gaat ruimer dan het ‘digitaliseren’ op zich, dan de optimalisatie van processen. We houden rekening met effecten op ons contact met de burgers en onze interne organisatie.
- **Warm, toegankelijk en lokaal:** Burgers nabij en burgergericht, zowel fysiek als digitaal. Inclusief, iedereen mee. Correct, transparant, met de focus op ontmoeting.

In het dienstverleningsmodel staan digitaal en fysiek op dezelfde hoogte (beide zijn een evenwaardige deur waarbij de burger binnenkomt). Beide worden daarbij ondersteund door een doordachte digitale organisatie.

Model van aansturing

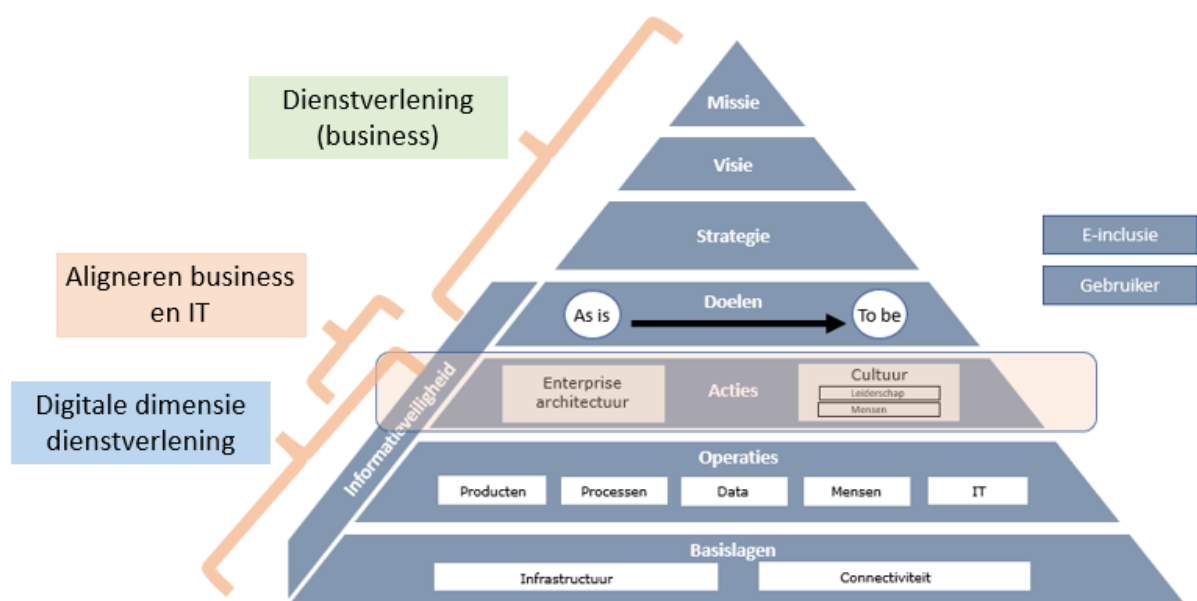
Om tegemoet te komen aan de uitdaging om als algemeen directeur het leiderschap op te nemen van digitale transformatie (*Chefsache*) werd in de regio Zuid-West-Vlaanderen een aansturingmodel ontwikkeld.

Daarbij wordt gestart van de opdracht van een lokaal bestuur om kwalitatieve dienstverlening te leveren. Deze dienstverlening komt uit de verschillende diensten (burger, mobiliteit, omgeving en leefmilieu, welzijn, ...), en wordt in de regio Zuid-West-Vlaanderen als ‘Business’ omschreven. Op dit niveau gebeurt ook de interactie met de gebruiker (zoals gebruikerstesten en gebruikersonderzoek) en gebeurt de e-inclusietoetsing. Deze laatste wordt interdisciplinair aangepakt en vormt een combinatie van beleid, input vanuit het werkveld en academische inzichten. De e-inclusie en

gebruikersbenadering versterken elkaar. Dit is het bovenste deel van de piramide (**groen**).

Om de dienstverlening kwalitatief te kunnen leveren, is een digitale dimensie nodig gaande van processen, bouwstenen, producten, data, IT-infrastructuur en connectiviteit. Dit is het **blauwe** deel van de piramide.

De sleutel evenwel ligt in de tussenlaag waar de IT (operaties en basislagen) worden gealigneerd met de business ('wens tot - wijziging van - dienstverlening'). Dit tussenniveau is **kritisch** omdat daar de vertaling en toetsing gebeurt van businessprincipes, applicatieprincipes, infrastructuurprincipes en dataprincipes. Dit is het domein waar zowel de 'business' als de 'IT' een gemeenschappelijke taal moeten spreken. Dit is het **oranje** deel van de piramide.



Model van aansturing digitale transformatie (2022)

Niet toevallig zit op dit niveau de (toegankelijke) architectuurvisie op dienstverlening en het werken aan de cultuur van digitale transformatie, zowel voor digitaal leiderschap als de cultuur van medewerkers (zoals openstaan voor veranderingen etc).

Het project Digitale Transformatie Zuid-West-Vlaanderen werkt hoofdzakelijk op deze middelste (oranje) laag. Deze tussenlaag wordt het vaakst over het hoofd gezien of als vanzelfsprekend beschouwd. Evenwel is dit het niveau bij uitstek waar een algemeen directeur de afstemming van IT als ondersteuner van de gewenste dienstverlening (business) aanstuurt.

Dit model van aansturen kan zowel op het niveau van een individuele **gemeente** gebeuren als (voor de gezamenlijke projecten) op **regionaal** niveau. Het opzetten van dit model in elk van de dertien deelnemende lokale besturen maakt deel uit van de resultaten van het project. Door deze dit model gezamenlijk uit te werken, kunnen veel elementen gedeeld worden of gezamenlijk worden benaderd:

- Het ontwikkelen en verbreiden van digitaal leiderschap.
- Gemeenschappelijke vocabularium binnen de business hoe digitaliseringsprojecten te definiëren, op te volgen en te begeleiden.
- Gemeenschappelijke aanpak projectmanagement (intra-gemeente en regionaal)
- Benutten van de inzichten van het gebruikersonderzoek en gebruikerstesten
- Benutten van de inzichten rond e-inclusie
- Een gemeenschappelijk vocabularium bij IT-medewerkers (specialisten en helpdesk) zodat zij hun eigen werking zowel in termen van dienstverlening kunnen benaderen als vertalen naar de business.
- Ontwikkelen van een regionale enterprise architectuur (architectuurprincipes, architectuurvisie, data platform, ...)
- Gezamenlijk nadenken over kritische gemeenschappelijke investeringen (connectiviteit, IT-infrastructuur, datacenter) die in de toekomst de technische backbone in de regio vormen.

Model van samenwerking

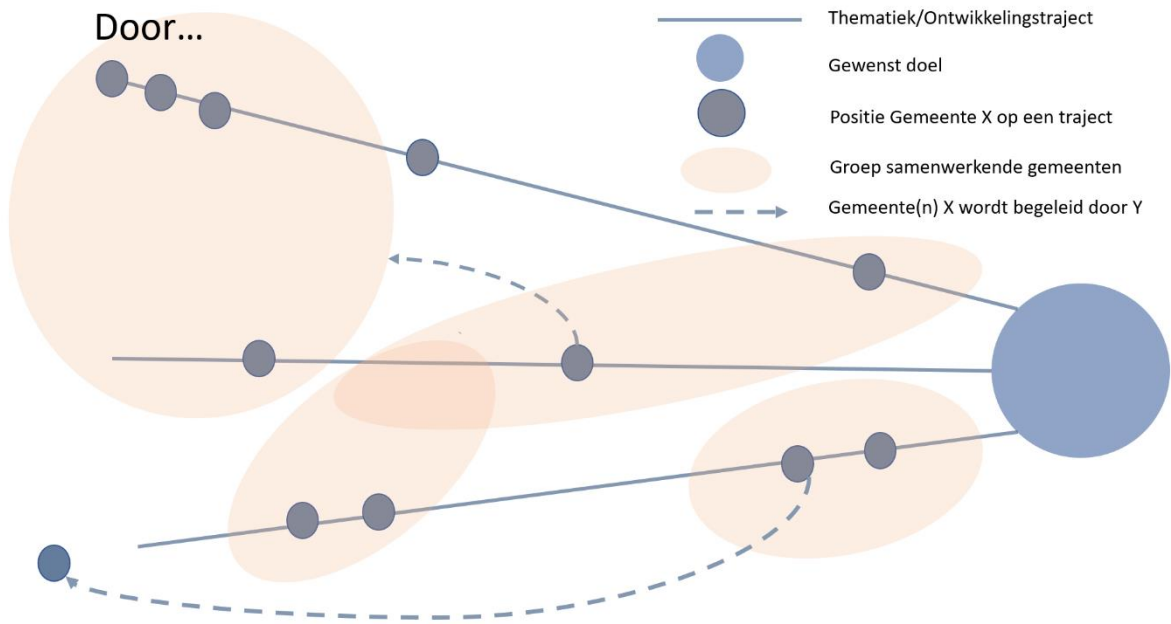
Een van de uitdagingen om een regionale digitale transformatie te bewerkstelligen, is het grote verschil in (deelaspecten van) digitale maturiteit tussen de dertien lokale besturen, W13 en Leiedal. Om hier aan tegemoet te komen werd een model van samenwerking ontwikkeld. Dit vertrekt van twee centrale keuzes:

1. Binnen de regio het upgraden, poolen en delen van alle (menselijke en technische) resources. Dit is een doorgedreven keuze voor een dienstoverschrijdende maar ook gemeentegrensoverschrijdende samenwerking rond expertises en domeinkennis.
2. Hard inzetten op samenwerking tussen gemeenten.

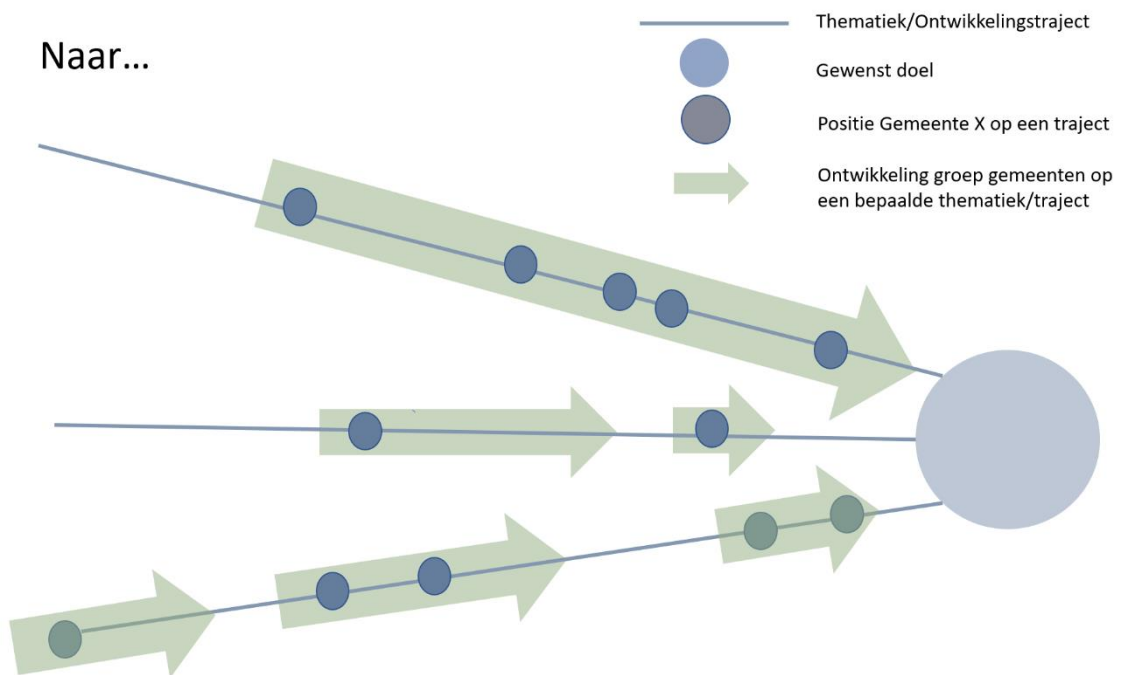
Vier verschillende type trajecten tot samenwerking worden onderscheiden, waarbij gemeenten worden geclusterd:

- Type 1: een traject waarbij een gemeente in een bepaald aspect de leiding neemt en een groep gemeenten meetrekt. De trekker is per definitie de *challenger* in de regio (de tweede) die de andere gemeenten op het niveau van de eerste wil krijgen (bv. casus regionaal meldpunt).
- Type 2: een traject waarbij een gemeente(n) die het verst staat op verzoek van de andere gemeenten dit uitdiept zodat iedereen een grote sprong kan maken (bv. Kortrijk: casus informatiebeheer).
- Type 3: een 'sterke' gemeente begeleidt een groep gemeenten die rond een traject achterop zijn geraakt zodat ze terug mee aansluiten voor vervolgetrajecten. (bv. casus regionaal datateam)
- Type 4: thematische experten uit meerdere gemeenten worden samen gezet en krijgen een inhoudelijke taakstelling (bv. casus uitbouw regionale enterprise architectuur)

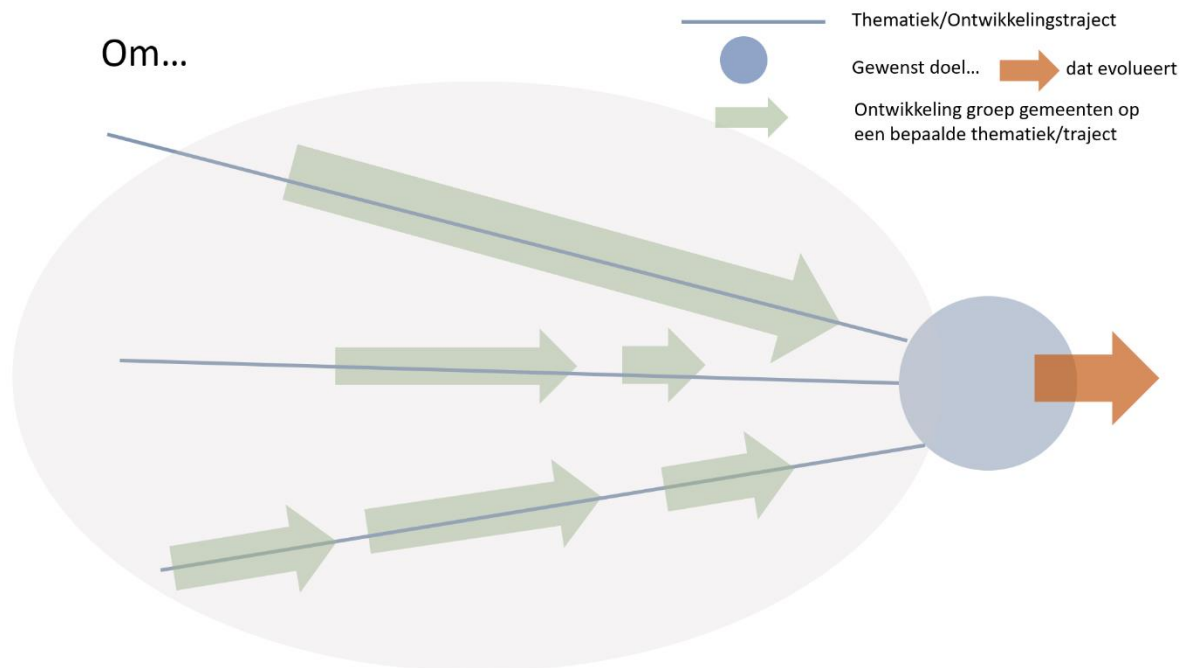
De beoogde aanpak kan door volgende drie opeenvolgende schema's worden voorgesteld.



Door verschillende types van samenwerking tussen gemeenten na te streven...



Worden dynamieken opgezet waardoor clusters van gemeenten op eigen snelheid en ondersteund door de groep, evolueren **naar** het gemeenschappelijk doel...



Door deze aanpak hebben ze individueel, als cluster en als geheel zowel de dynamiek als capaciteit **om te blijven evolueren** - zelfs als het doel op zijn beurt wijzigt.

Dit betekent dat bij elk traject de **cluster** van gemeenten er als groep op vooruit gaat; dat niemand daardoor hoeft te vertragen en waarbij elke gemeente op eigen snelheid kan aansluiten.

1. Alle trajecten worden bovendien gerealiseerd in de vorm van praktische piloten, met een onmiddellijke return voor dienstverlening en de burger. Elk van deze piloten is instrumenteel in het structureel stappen vooruit zetten (opleiding medewerkers, processen/producten, data, IT, infrastructuur en connectiviteit).
2. Binnen de regio wordt een gemeenschappelijke methodiek ontwikkeld en verbreid om vanuit de businesskant projecten te (blijven) initiëren waarbij vervolgens de digitale dimensie wordt ingezet. Daarbij wordt ingezet op (het ontwikkelen van) gemeenschappelijk projectmanagement, zowel door een vaste projectcyclus in te voeren maar ook door rollen en verantwoordelijkheden beter te definiëren voor elk project. Dit is evengoed een keuze voor het inzetten op multi-inzetbare profielen die de link kunnen leggen tussen diensten, processen en informatie.
3. In deze methodiek wordt verder ingezet op gemeenschappelijke standaarden, een lokale en regionale enterprise architectuur, het benutten van Vlaamse bouwstenen en van authentieke databronnen - kortom het maximaal gebruik van wat vandaag bestaat én toekomstgericht de beste keuze is.
4. De finaliteit is steeds een warmere, toegankelijke en lokale dienstverlening aan de burger. Dit wordt mee bewaakt door de Conferentie van Burgemeesters.

Door de (i) gelaagde aanpak; (ii) het werken zowel aan medewerker, organisatie, als technologie; (iii) het respect voor de eigen snelheid en dynamiek van een gemeente; (iv) de radicale keuze dit regionaal aan te pakken en (v) de introductie van een dubbel governance model, wil de regio een inspirerend voorbeeld zijn voor andere regio's in Vlaanderen.

3. HOE WE DIT AANPAKKEN

Er wordt gewerkt op vier dimensies:

1. Business: de business biedt de dienstverlening aan de burger, en leidt de dans. De digitale dimensie wordt hierop radicaal gealigneerd.
2. Mensen: het zijn de mensen die de digitale transformatie zullen realiseren. Zij moeten mentaal de sprong maken maar doen een organisatie kantelen.
3. Digitale dimensie: het brede veld van producten en processen (onlosmakelijk verbonden), data, hardware/software, infrastructuur en connectiviteit.
4. Burger: de uiteindelijke toetssteen voor de selectie van de deelprojecten en de transitie van de drie andere dimensies.

De ambities zijn uitgewerkt in een breed, meerjarige **programma**. Dit GZG-**project** vormt hiervan een intelligente subset en is bedoeld om het programma **gericht** te kunnen uitvoeren en enkele kritische elementen (zoals vorming) **versneld** mogelijk te maken. Het project is met andere woorden een belangrijke hefboom van het breder programma. De activiteiten zijn gegroepeerd in vijf ateliers:

ATELIER I

Een dynamiek van dienstverlening

Vanuit een onderliggende methodiek werken we twee piloten uit: een regionaal meldpunt en het digitaal ondertekenen van documenten naar burgers en bedrijven.

ATELIER II

Digitale transformatie begint bij mensen

We nemen initiatieven rond digitaal leiderschap, verhogen de digitale maturiteit van sleutelmedewerkers en introduceren dienstverleningsconcepten bij IT-medewerkers.

ATELIER III

We delen wie we hebben

We poolen helpdeskmedewerkers en IT-specialisten tussen gemeenten en geven hen een gezamenlijke taakstelling.

ATELIER IV

We delen wat we hebben

We werken piloten uit rond toegang en gebruik van data; denken na over een regionale strategie voor intergemeentelijke connectiviteit en een regionaal datacenter en werken een gezamenlijke aanpak uit om de uitrol van Fiber to the Home (FtH) in de regio te versnellen.

ATELIER V

Naar een toekomstgerichte organisatie

We maken afspraken over governance, verdiepen en verbreden in de regio, zetten in op kennisdeling en denken na over een toekomstige organisatie.

A. Context

De lokale besturen uit referentieregio Zuid-West-Vlaanderen kennen grotendeels dezelfde businessnoden. We willen er voor zorgen dat elk bestuur niet langer zoekt naar antwoorden vanuit de eigen kennis, maar dat *best practices* van een gemeente (eventueel van buiten de regio) getransfereerd worden naar andere lokale besturen in de regio. Door het principe van *coalition of the willing* gaan de betrokken gemeenten erop vooruit zonder dat ze zelf het warm water moeten uitvinden. De producten worden hard bekeken vanuit een burger- en proceslogica. Bovendien wordt hiermee de basis gelegd voor de onderliggende technische dimensie om uit te rollen naar andere lokale besturen, die binnen de looptijd van het project nog niet mee instappen.

In de regio werd in het voorbereidend traject van het programma een inventaris gemaakt van businessnoden en best practices. Tijdens de duur van het project wordt deze noden - eens een deelproject opstart - getoetst.

In het project wordt ingezet op het effectief delen van expertise via piloten.

Bij de selectie van de cases werd mede rekening gehouden met reeds binnen GZG goedgekeurde en lopende projecten waaraan steden en gemeenten van de regio Zuid-West-Vlaanderen aan participeren - zoals bv dat van stad Mechelen (Burgerloket) en Houthalen-Helchteren (Rijbewijs). Ook hier kan onze methodiek worden toegepast.

Een eerste case omvat het effectief optimaliseren van **processen en producten van een casus digitaal verzenden van documenten naar burgers en naar ondernemingen**.

De tweede case is het optimaliseren van processen ter voorbereiding van een **regionaal meldpunt en contact center**.

*Een derde use case situeert zich op vlak van **informatiebeheer**. Hiervoor wordt een apart Gemeente zonder gemeentehuisdossier ingediend met Kortrijk als penhouder.*

Fundamenteel bij Atelier I evenwel is de introductie op regionaal niveau van een **regionaal gebruikerspanel** (en gebruikersonderzoek) en een **e-inclusieadviesgroep**.

B. Gebruikersonderzoek en gebruikerspanel

We brengen via een regionaal panel de klantervaring van de voornaamste doelgroepen in kaart, zodat we steeds inzichten hebben om digitale trajecten mee vorm te geven. We bouwen een lange-termijnrelatie op met een groep burgers in een open, kritische en meedenkende wijze.

In functie van het type project zal worden vertrokken van de klantervaring (customer journey, gaande van behoefte, levering dienst tot feedback). Naargelang het project kan een burger, vereniging dan wel onderneming de doelgroep zijn.

Resultaten

- We richten een regionaal gebruikerspanel op.
- We zetten in op gebruikersonderzoek, gericht op type doelgroepen, zodat we inzichten hebben om digitale dienstverlening vorm te kunnen geven.
- We meten elke drie jaar de sleutelementen van de digitale dienstverlening.

C. e-inclusie by design

We richten een e-inclusieadviesgroep op bestaande uit externe experts in de materie, professionelen uit het welzijnswerkveld met affiniteit voor dienstverlening, en de doelgroep zelf. Doel is in de vroege fase van een (digitale) dienstverlening te komen tot *e-inclusion by design*.

Resultaten

- We richten een e-inclusieadviesgroep op

D. Digitaal tekenen en verzenden van documenten naar de burger en ondernemingen

We stellen vast dat heel wat processen bij de lokale besturen al gedigitaliseerd verlopen, maar dat het digitaal sluitstuk vaak ontbreekt, namelijk de communicatie naar burgers. Heel vaak worden brieven afgeprint, ondertekend én opnieuw gescand om te bewaren voor ze op papier verstuurd worden naar burger of onderneming.

Mogelijkheden om digitaal te ondertekenen bestaan, ook de digitale handtekening van Vlaanderen leent zich hier uitstekend toe. In combinatie met de MAGDA documentendienst kunnen de digitaal ondertekende documenten ook opgeladen worden en digitaal – in de eBox- afgeleverd worden bij burgers of ondernemingen die hiervoor hun toestemming gaven. Als de eBox nog niet werd geactiveerd, wordt de brief door een externe partner afgeprint en op papier naar betrokkene verstuurd. Op vandaag worden beide toepassingen nog niet breed in de regio ingezet, hoewel ze duidelijk voordelen hebben, zowel voor het lokaal bestuur, als voor de burger. We streven er naar om een burger die toestemming heeft gegeven voor zijn eBox, om de overheidsdocumenten maximaal in de eBox af te gaan leveren. Burgers die dat niet wensen, blijven hun documenten op papier ontvangen.

Er wordt onderzocht voor welke communicatie het versturen naar de eBox zinvol is. Een olijsting van de processen waarvoor lokale besturen uit de referentieregio al documenten naar de eBox versturen, zou de andere besturen vooruit kunnen helpen in het uniformiseren van de aflevering in de eBox. Deerlijk, Kortrijk, Wevelgem, Kuurne en Harelbeke staan al op de lijst van lokale besturen die versturen naar de eBox.

Voor de processen waar het zinvol is om naar de eBox uit te sturen, wordt nagegaan met welke toepassingen dit gebeurt, en of de softwareleverancier een koppeling kan maken met de API van de MAGDA documentendienst (bv CultuurConnect die instaat voor WISE – bibliotheekprogramma, Cevi voor de belastingen of facturen en veel andere documenten die nu zelfs automatisch “uit de printer rollen”).

We bekijken of er verbeterpotentieel in de processen zit. De softwareleveranciers gebruiken de gratis API van digitaal Vlaanderen, zodat de verzending (naar eBox én op papier) zelfs buiten het lokaal bestuur om kan gebeuren. Vanuit klantgericht perspectief moeten wij als overheid in staat zijn om de eBox als uniek kanaal te zien voor aflevering documenten vanuit de organisatie. Een andere mogelijkheid is nagaan of uitbreiding van de toepassing mogelijk is, door bijvoorbeeld betalingsmogelijkheden te voorzien voor facturen of belastingen. Of bij betwisting van een factuur bv. de mogelijkheid bestaat voor de burger om te reageren op een bericht in de eBox, en hoe daar gestructureerd mee omgegaan kan worden.

Resultaten

- Tegen einde project zijn minstens acht regionale partners aan de slag met de MAGDA documentendienst

E. Regionaal meldpunt/contactcenter

In de regio beschikken quasi alle gemeenten over een vorm van meldpunt of contactcenter. Die staan in voor registratie en opvolging van vragen en meldingen van de burger, bezoekers, bedrijven. De interne organisatie van de gemeente en de gebruikte tool verschilt echter per gemeente (Topdesk, 3P, Ultimo...). Een meer uniforme aanpak is herkenbaarder en ook klantvriendelijker naar de burger toe: bv. een ontvangstmelding versturen, feedback als er nood is voor verduidelijking, bericht bij uitvoering van oplossing, reageren binnen x-aantal dagen (sla).

Deze meer uniforme aanpak moet niet noodzakelijk leiden tot een uniformiteit die de eigen beleidsaccenten uitwist. Maar in essentie wordt gestreefd naar betere kwaliteit in de dienstverlening: een aantal contacten met de burger gelijkaardig aanpakken, zodat ingezet kan worden op een meer uitgebreide bereikbaarheid, een eerste contact, eerste dienstverlening, via het passende kanaal, dat ook kansen biedt buiten de klassieke openingsuren van de administratie van een lokaal bestuur.

Mijn Burgerprofiel en Dosis bieden mogelijkheden om deze communicatie met de burger gelijk te schakelen (front-office) voor de regio en dit los van de backoffice of interne werking. Maar ook *best practices* over het interne proces kunnen gedeeld worden tussen de deelnemende gemeenten.

We werken op twee sporen, afhankelijk van de gebruikte tool voor het meldpunt: 1/ wanneer met dezelfde tool gewerkt wordt, biedt bijkomend uniformiseren kansen, en 2/ we onderzoeken hoe we een gezamenlijk meldpunt ook fysiek kunnen inzetten buiten de openingsuren, zodat het direct contact gewaarborgd blijft (telefonisch, ook per chat, ... ook gelinkt met de website van de toekomst).

Resultaten

- Gevalideerde aanpak voor de uniformisering van de gemeentelijke meldpunten
- Operationeel regionaal contactpunt

Atelier II - Digitale transformatie begint met mensen

A. Context

Elke transformatie vraagt een verandering op het vlak van mentaliteit, vaardigheden en ook cultuur. Onder het motto "*culture eats strategy for breakfast*" (P. Drucker) bestaat dit tweede atelier uit de aanpak van de organisatiecultuur.

De sleutel ligt in het initiëren en aansturen van digitale projecten in gemeenten en de regio waarbij we een hybride team van personen uit de business (met een zicht op processen en affiniteit met dienstverlening) samen zetten met IT'ers met een grote affiniteit voor dienstverlening. Dit betekent dat op drie niveaus vooruitgang moet komen: (i) digitaal leiderschap; (ii) digitale *project skills* vanuit de business en (iii) dienstverlening *skills* vanuit de IT.

Via de uitrol van atelier II wordt op verschillende niveaus gewerkt aan een noodzakelijke 360° aanpak. De sterkte hiervan is de regionale uitrol én het breed karakter. Niet elk bestuur bevindt zich op hetzelfde niveau of boekt aan dezelfde snelheid successen. De ambitie van atelier II is het aligneren van de verschillende lokale besturen op het niveau van **digitaal leiderschap**, vaardigheden en expertise. Dit gebeurt complementair aan en waar mogelijk in samenwerking met de ontwikkelde opleidingspakketten van de Digital Leaders Academy van Vlaanderen en de Filbert Academy in de schoot van Exello.net.

Daarnaast wordt bijzondere aandacht gegeven aan **medewerkers die belangrijk zijn in de dienstverlening aan burgers** (bv. arbeiders groendienst, loketmedewerkers, ...) en die digitaal een inhaalbeweging moeten maken of die door hun positie ook burgers zelf kunnen helpen bij digitale skills (bv. installatie en gebruik ItsMe).

Tenslotte is het nodig dat **IT-medewerkers een gemeenschappelijke taal** spreken om het gesprek te kunnen voeren met de business. We kiezen daarvoor voor een bad 'ITIL' voor alle IT-medewerkers, omdat dit belangrijke concepten voor dienstverlening (intern en extern) introduceert.

Om ervoor te zorgen dat **dat medewerkers van alle niveaus dezelfde taal spreken in de context van digitale transformatie organiseren we** in dit atelier volgende opleidingstrajecten - in nauwe samenwerking met onze kennisinstellingen:

- Opleidingsprogramma 'digitaal leiderschap'
- Opleidingsprogramma 'digitale maturiteit medewerkers'
- Regionale uitrol 'ITIL' voor IT-specialisten en helpdeskmedewerkers (*ITIL = Information Technology Infrastructure Library*)

Samen schrijven we het verhaal



B. Digitaal leiderschap

Digitalisering wordt de rode draad doorheen het werk van elke directie en beleidsmaker. Het vereenvoudigen, digitaliseren en/of automatiseren van werkprocessen vraagt veel

informatie en een mentale switch van elke medewerker. Sterk (digitaal) leiderschap is bijgevolg noodzakelijk.

- Hogere kaders: In samenwerking met de Hogeschool West-Vlaanderen (HOWEST) worden leden van het management en beleidsmedewerkers 'leider in digitalisering'. Enkele pragmatische groepswerken zorgen voor verankering van het traject en toepasbaarheid binnen elke lokale werking.
- Beleidsmakers:
 - Voor uitvoerende mandatarissen wordt een specifiek opleidingspakket samengesteld. Dit pakket omvat veranderings- en verwachtingsmanagement en enkele inspirerende voorbeelden inzake grootschalige digitale transformatie aangevuld met praktische opleidingen zoals de mogelijkheden van 'mijn burgerprofiel', Magda, e-box, digitaal handtekenen, e-loket... en leidt tot nog meer onderbouwde, data gestuurde beslissingen.
 - De raadsleden worden uitgenodigd voor één of meerdere regionale bewustmakingsavonden.

Resultaten

- Organisatie opleiding 'digitaal leiderschap' voor hogere kaders
- Organisatie opleidingspakket digitale transformatie voor beleidsmakers en raadsleden

c. Digitale maturiteit medewerkers

Vanuit onze regionaal gedeelde visie om alle medewerkers tussen nu en 5 jaar op hoger niveau te krijgen wordt er via een opleidingsprogramma gewerkt aan de digitale maturiteit. Inzake methodiek wordt input gehaald uit het eerste onderzoek naar aanleiding van de in het kader van het Interreg VB Noordzeeregio project 'CORA' ontwikkelde *Digital Maturity Check*, die door VIVES zal worden opgenomen in een online tool voor medewerkers.

- Alle medewerkers worden ondergedompeld in de wereld van de digitalisering (en bijhorende risico's). Via een persoonlijk ontwikkelingsplan (POP) wordt gewerkt aan 'hard skills' specifiek voor het uitoefenen van de functie. De regionale samenwerking zorgt ervoor dat de opleiding kan doorgaan via pooling van de nodige sterke profielen of bestuur overschrijdend via Syntra West als specialist in praktijkgerichte opleidingen. De externe onderwijsinstelling staat in voor 60% van het opleidingsprogramma. De eerder high level experten (externe gespecialiseerde firma's) zorgen voor 40% van het opleidingsprogramma. Het programma 'Cyberveilige gemeenten' ontstaan door samenwerking van VVSG, Howest, Agentschap Binnenlands Bestuur, Het Facilitair Bedrijf, Digitaal Vlaanderen en Audit Vlaanderen wordt meegenomen binnen dit opleidingsprogramma. De 'soft skills' worden continu door het digitaal leiderschap aangescherpt en de opgebouwde expertise vanuit de diverse e-inclusieprojecten wordt meegenomen in de opleiding voor de interne ambassadeurs (zie hieronder).
- Binnen atelier II wordt geëxperimenteerd met coachingstrajecten. Medewerkers die digitaal sterk staan en zaken snel oppikken, worden ambassadeurs die hun

dienst motiveren. Ze volbrengen een laagdrempelig coachingstraject waarin hun vaardigheden om mensen te enthousiasmeren worden aangescherpt. Ze worden een laagdrempelig aansprekingspunt voor andere medewerkers (die zo sneller en makkelijker tot een oplossing komen voor een digitale issue) en bezielen anderen om het traject ook te volgen.

- Daarnaast wordt bijzondere aandacht gegeven aan medewerkers die belangrijk zijn in de dienstverlening aan burgers (bv. arbeiders groendienst, loketmedewerkers, ...) en die digitaal een inhaalbeweging moeten maken of die door hun positie ook burgers zelf kunnen helpen bij digitale skills (bv. installatie en gebruik ItsMe).

Resultaten

- Uitvoering digitale maturiteitchecks bij alle medewerkers
- Ontwikkeling persoonlijke ontwikkelingsplannen voor alle medewerkers (hard skills voor de functie)
- Opleiding digitale ambassadeurs
- Organisatie bewustmakings- en coachingstrajecten

D. Regionale uitrol ITIL voor IT-specialisten en helpdeskmedewerkers

Om de samenwerking op vlak van digitalisering tussen de besturen eenvoudiger te maken is het belangrijk dat er over de besturen heen zo uniform mogelijk wordt gewerkt. We kiezen er daarom voor om de werking uit te bouwen boven op het ITIL *framework* (*Information Technology Infrastructure Library*). Binnen dit atelier willen we de IT specialisten en helpdeskmedewerkers een opleiding ITIL laten volgen. Hierdoor zullen alle besturen hetzelfde vocabularium gebruiken en zullen klantgerichte processen – binnen de IT teams - op eenzelfde manier uitgewerkt worden. Dit verlaagt de drempel naar verdere samenwerking tussen IT'ers, maar ook met de projectleiders uit de businesszijde.

Resultaten

- Organisatie ITIL-opleiding voor IT-specialisten en helpdeskmedewerkers

Atelier III - We delen wie we hebben

A. Context

In tijden van de war on talent is het van belang om het aanwezige (menselijke) kapitaal zo optimaal en maximaal mogelijk in te zetten. We gaan werken op twee dimensies:

- We richten **een regionale pool van medewerkers** op (diverse IT-specialisten en helpdeskmedewerkers) die over de besturen heen zal samenwerken, zodat elk bestuur eenzelfde soort efficiënte en effectieve dienstverlening kan garanderen aan medewerkers én burgers.
- **We inventariseren en uniformiseren de in de regio gebruikte hard- en software** en gaan binnen eenzelfde visie en volgens dezelfde standaarden stroomlijnen en bundelen waar mogelijk en wenselijk.

In atelier II worden alle IT-profielen opgeleid in ITIL. Dat maakt dat ze hetzelfde vocabularium spreken en dat de werkprocessen al grotendeels gelijklopen. In atelier III wordt de samenwerking tussen de lokale besturen vervolgens verder geconcretiseerd. Eveneens in functie van 'cyberveilige gemeenten' waar het delen van de nodige kennis en expertise zorgt voor winst op korte termijn. De geïnteresseerde besturen (*coalition of the willing*) bekijken welke IT-profielen gepoold en/of gedeeld kunnen worden tussen of over de besturen heen.

B. Poolen en samenwerken

IT-collega's over de lokale besturen heen gaan samenwerken. Daartoe wordt nauwe samenwerking/pooling opgezet tussen helpdeskmedewerkers en IT-Specialisten (systeembeheerders, DPO's, business analisten, *data miners*, enterprise architecten, ...)

Een eerste case betreft alvast het poolen van medewerkers Informatiebeheer. Zij zullen bij alle besturen uit de regio Zuid-West-Vlaanderen de shift van netwerkschijven naar een SharePointomgeving begeleiden. Dit maakt onderdeel uit van het dossier 'informatiebeheer Zuid-West-Vlaanderen' dat gelijktijdig met voorliggend project door Kortrijk namens de regio werd ingediend.

Een ander voorbeeld van pooling is die rond data (zie Atelier IV C.1).

We brengen daarnaast in kaart welke profielen in de regio reeds aanwezig zijn en tekenen op basis daarvan concreet uit welke pooling nog opgestart wordt.

Resultaten

- Regionale pool van helpdeskmedewerkers en IT-specialisten

C. Gezamenlijke taakstelling

We operationaliseren de regionale visie, missie en strategie door te werken aan standaardisatie van hard- en software die in de regio gebruikt wordt:

- **Inventariseren**
 - Gebruikte hardware - van werkplek tot server infrastructuur
 - Gebruikte software - geënt op de domeinen waar een lokaal bestuur op werkt
- **Uniformiseren:** uitschrijven van visiedocumenten (rond gebruik van standaarden zoals OSLO, *policies*, informatieveiligheid, ...) die over besturen heen toegepast worden.
- **Operationaliseren:** in de praktijk brengen van de uitgeschreven visiedocumenten.
- **In de markt zetten** van slimme raamcontracten om de operationalisering van de visie te versnellen.

Deze samenwerking en operationalisering zullen zorgen voor duidelijke schaalvoordelen.

Resultaten

- Gevalideerd afsprakenkader m.b.t. de gezamenlijke taakstelling

Atelier IV - We delen wat we hebben

A. Context

De visie op dienstverlening kan in de regio alleen worden uitgerold vanuit een gedragen digitale architectuur. Elk digitaal proces is per definitie een kralenwerk van bouwstenen (regio, hogere overheden) en (authentieke) databronnen. Dit vereist een systematische benadering.

B. Gedeelde architectuur

Een dienstverleningsvisie kan alleen regiobreed worden uitgerold als deze geënt is op een gedragen digitale architectuur. Vandaag hebben de gemeenten, W13 en Leiedal elk hun eigen architectuur, weliswaar vaak gebouwd op enkele gemeenschappelijke principes.

Om de grote stappen te kunnen zetten, is het belangrijk dat stap voor stap naar een gemeenschappelijke architectuur wordt gegroeid. Immers, deze architectuur biedt het raamwerk voor elk huidig en toekomstig digitaal project. We streven volgende gemeenschappelijke architectuurprincipes na:

Business principes

- De klant staat centraal
- *Anytime, anyplace*
- De business leidt intern
- Een Digital First wordt versterkt met een e-inclusie benadering (waar nodig: één-én)
- Digitale dienstverlening is FEAST (fast, easy, accessible, simple, tempting)
- De business is eigenaar van processen, wat komt een verantwoordelijkheid: elk proces dat wordt aangepakt, wordt eerst in de volledige lengte bekeken. Waar mogelijk vertrekken we van generieke processen.
- Intergemeentelijke en regionale samenwerking als basis
- Meten is weten - We geloven onszelf niet
- Er is steeds ruimte voor innovatie (en we zoeken deze ruimte actief op)
- Interbestuurlijke samenwerking (met Vlaanderen en het federale niveau)

Applicatie principes

- Buy only Once
- Reuse before buy, buy before build
- Gedeelde dataplatformen (geo, IOT) gealigneerd met de VLOCA referentie architectuur
- Digitale bouwstenen op basis van blauwe processen
- Blijvend rondkijken naar goede aanpakken in Vlaanderen - Er valt veel te leren

Data principes

- Een gedeeld dataplatform met volledige, correcte en actuele data (slechts één bron heeft de waarheid)
- Datamarkten ter beschikking van de diensten (we werken aan een datacultuur bij de diensten zodat iedereen voor zijn eigen dienstverlening en opdrachten datagestuurde flows kan bouwen)
- *Ask only Once* (Only ask to verify)
- Blijvend naar Vlaanderen kijken (daar gebeurt van alles)
- Via automatische toekenning naar predictieve dienstverlening
- Van document gedreven naar datagedreven

Infrastructuur en connectiviteit

- Elke publiek gebouw in de regio is via glasvezel met elkaar verbonden (B2B)
- Cloud First strategie binnen een kader rond wat *on premise* en cloud
- Schaalbaar en duurzaam
- Regionale samenwerking bij bepalen strategie en investering - we streven naar zoveel mogelijk samen
- Standaardisatie en interoperabiliteit
- Infrastructuur intra gemeenten op snelheid en dynamiek van de gemeente - binnen een model raamwerk

Resultaten

- Komen tot een gedeelde architectuurvisie in de regio
- Vertalen van de architectuurprincipes in lopende en nieuwe projecten
- Toepassen van de principes op de piloten van het project
- Komen tot een investeringstraject

c. Datagedreven dienstverlening - Toegang tot datamarkten

Dit luik betreft het regionaal opschalen van **de toegang tot datamarkten en inzetten op business intelligence**. Dit gaat over zowel data die bedoeld zijn voor intern gebruik als deze bedoeld voor ontsluiting naar de burger.

C1. Interne data

Lokale besturen beschikken over een heel aantal software pakketten (programma's) ten behoeve van de interne werking. Diverse besturen gebruiken vaak dezelfde pakketten, maar data worden bijna altijd op een andere manier ontsloten. Dat resulteert in een diversiteit aan rapporteringen: "software eigen" dashboards, Excel-rapporteringen, Power BI dashboards etc. ... Ieder bestuur zet hiervoor eigen middelen in (personeelstijd, consultancy etc....) met uiteindelijk dezelfde finaliteit. Regionaal kunnen hier heel wat efficiëntiewinsten worden behaald door samen te werken en door vaardigheden die aanwezig zijn in de lokale besturen te delen. Dit omvat zowel het ontsluiten van data (ETL proces, afstemmen met leverancier) als het uitwerken van rapportering (dashboards). Besturen hebben hierbij de keuze om de data lokaal te bewaren ("on premise") of op een externe locatie ("cloud").

Om die reden voorzien we een (regionaal) datateam met verschillende profielen: *data engineer, data scientist, data analyst* die zich ontfemen over het binnenhalen en beheren van data, en gestructureerde data klaarzetten voor de collega's. In de verschillende lokale besturen en diensten kunnen de datastewards dan aan de slag met 'opgeschoonde' data, die ze visualiseren en ontsluiten. Zo zouden zelfs ook visualisatie die gemaakt werden in het ene bestuur, vlot overgezet kunnen worden op de data van een ander bestuur - een duidelijk win.

We bouwen in het project ook een aantal dashboards die voor elk van de regionale partners interessant kunnen zijn. Een eerste is het 'dashboard dienstverlening', waarbij gemonitord wordt hoe het aantal fysieke **afspraken aan het loket** zich verhoudt tot de **digitale afhandeling van producten** via het e-Loket. Een tweede is het '**dashboard regionale/gemeentelijke datamarkten met gestructureerde data**', dat de klassieke Excelfiles moet vervangen door gestructureerde data om deze te ontsluiten van en naar de regionale partners W13 en Leiedal. Een derde is het '**dashboard interne werking IT**', met als doel inzicht te verwerven in de werking van IT, en in de verhouding tussen het oplossen van 'kleine probleempjes' en de overgebleven projecttijd. Als we die verhouding optimaliseren en dus beter beheersen, komen gespecialiseerde profielen vrij om de digitale dimensie van dienstverlening te realiseren.

Resultaten

- Oprichting regionaal datateam
- Dashboards 'dienstverlening', 'interne werking IT' en 'regionale/gemeentelijke datamarkten met gestructureerde data'.

C2 Externe data

De maatschappelijke uitdagingen van lokale besturen zijn op vandaag gelijklopend. Thema's als mobiliteit en milieu komen steeds terug en staan bij elke stad of gemeente hoog op de agenda. Besturen willen zich profileren als "smart city" en gaan aan de slag met sensoren en externe partijen om data te verzamelen. Er zijn tal van initiatieven; echter zonder afstemming tussen de verschillende partijen. Ook hier kunnen talrijke

efficiëntiewinsten en schaalvoordelen worden behaald door middel van een regionale (gezamenlijke) aanpak. Concreet gaat het over afspraken rond types sensoren, software leveranciers, data platformen en rapportering. Hierdoor kunnen kosten worden gereduceerd op heel wat domeinen: "onboarding" sensoren, ontwikkeling API's, opzetten data platform, rapportering etc... Daarnaast kan de data als "open data" ter beschikking worden gesteld van de burger en kan deze bron zijn van tal van nieuwe initiatieven (hackathons, studenten initiatieven ...).

Het regionaal datateam zal deze externe data ontsluiten en ter beschikking stellen van de diverse lokale besturen op een gedeeld data platform. Door de uniformiteit van sensoren en systemen wordt benchmarking binnen de regio mogelijk.

Concreet wordt een gedeeld platform opgezet met minstens drie partners uit de regio. Bedoeling is om data te ontsluiten **op vlak van mobiliteit** om zo beter de noden en behoeften van de vervoerregio in beeld te brengen. Die data kunnen komen van telramen, *speed signs*, telzuilen & passantentellers, ANPR-camera's, en gebruiksgegevens van Bluebike.

Een ander concreet uit te werken case is het verzamelen en ontsluiten van data in functie van het lokaal **klimaat- en energiepact**, waarover de gemeenten zullen moeten rapporteren naar Vlaanderen.

Dit moet leiden tot het ontwerpen van een (sjabloon van een) gemeenschappelijk dashboard ten behoeve van de geïnteresseerde burger en burgergroepen. Deze dashboards kunnen worden gedeeld op de diverse websites van de lokale besturen. De data wordt ook ter beschikking gesteld via een **"open data" portaal**.

Resultaten

- Ontsluiting mobiliteitsgegevens (vervoerregio) via gedeeld dataplatform
- Ontsluiting gegevens regionaal klimaat- en energieplan via gedeeld dataplatform

D. Een traject naar een toekomstgerichte infrastructuur - Ook voor burgers

Context

We willen dat in de toekomst **alle gemeentelijke medewerkers en alle burgers toegang hebben tot een warme en moderne dienstverlening**. In dit atelier zetten we daarom ook in op infrastructuur en connectiviteit, die daartoe essentiële voorwaarden zijn. Er wordt in dit project niet in glasvezel of andere infrastructuur geïnvesteerd. Vanuit een visie op connectiviteit (zowel voor de lokale besturen als voor burgers) worden afspraken en toekomstige investeringen voorbereid.

Digitale infrastructuur groeide vanuit Europese aanbevelingen zoals in "*Connectivity for a European Gigabit society*" en het "*Digital Compass 2030*" uit tot een thema dat zijn plaats vond in het relanceplan 'Vlaamse Veerkracht' van De Vlaamse regering en het regionaal relanceplan in Zuid-West-Vlaanderen. Een goede digitale infrastructuur is nodig om de vooropgestelde digitalisering in een stroomversnelling te duwen en te innoveren. Een cruciaal onderdeel in het realiseren van deze connectiviteitsuitdagingen, is glasvezel. Momenteel wordt in verschillende centrumsteden een glasvezelnetwerk uitgerold. Een 2022 DESI rapport (Digital Economy and Society Index) toont echter aan dat België achteruit gaat op vlak van digitalisering, onder het Europees gemiddelde scoort, grotendeels te wijten aan beperkte vooruitgang op vlak van digitale infrastructuur.

De steden en gemeenten in de referentieregio Zuid-West-Vlaanderen willen verzekeren dat publieke gebouwen, de gemeentelijke diensten, maar ook alle gezinnen toegang krijgen tot de topconnectiviteit die de digitale transformatie noodzaakt. De steden en gemeenten willen hun rol opnemen en aanschouwen glasvezel niet als een luxeproduct maar als één van de nutsvoorzieningen waarbij gedeelde infrastructuur, een open concurrentiële markt en kwaliteit centraal staan. Het thema "Digitale infrastructuur en connectiviteit" wordt hierbij vanuit 2 dimensies benaderd:

D1. Ontwikkeling regionale strategie voor intergemeentelijke connectiviteit (Government to Government)

De gemeenten willen een topconnectiviteit garanderen die beantwoordt aan de noden die digitale dienstverlening, smart cities/buildings met zich mee brengen. Binnen deze strategie wordt onderzocht en in kaart gebracht hoe de gemeentelijke gebouwen in de regio efficiënte manier via glasvezel met elkaar geconnecteerd kunnen worden. Er wordt geanalyseerd hoe handhaving en onderhoud op regionale schaal gecoördineerd kan worden, welke operator op dit netwerk actief kan worden, welke dienstverleners toegang moeten krijgen, welke kosten en besparingen dit met zich mee brengt. Ook de uitdaging voor de evolutie naar een regionaal datacenter (zie verder) staat hiermee in verband.

Resultaten

- Regionaal uitgewerkte strategie voor intergemeentelijke connectiviteit

D2. Onderzoek regionaal datacenter

Met de digitale transformatie komt naast een veel hogere uitwisseling van data eveneens een grotere opslag van data kijken. Dit kan enerzijds lokaal gebeuren (eigen servers of gehuurde servers), of in de cloud. De twee grootste Belgische datacentra in Diegem (LCL) en Zaventem (Interxion) blijken op hun capaciteitslimieten te botsen. De regio Zuid-West-Vlaanderen wil onderzoeken wat de mogelijkheden zijn voor het vestigen van een datacenter op het grondgebied. Een eerste drijfveer hierbij is "hoe meer nabij, hoe beter de connectiviteit", en een tweede: kostenefficiëntie, schaalvoordeel en risicobeperking door van 24 lokale datacentra in de regio naar één te evolueren. Er zal een analyse en beoordeling plaatsvinden van de huidige situatie in de regio. Ook het in kaart brengen van de opportuniteiten in samenwerking met de spelers actief op deze markt past hierbinnen. De uitvoering van een kostenbatenanalyse alsook de afweging van de mogelijke risico's worden gepland. Het eindresultaat is een rapport dat als fundament dient om buiten dit project en op basis van de resultaten de nodige verdere stappen te ondernemen.

Resultaten

- Rapport regionaal datacenter

D3. Government to Citizen: Fiber to the home - Naar een gemeenschappelijke regelset t.a.v. telecomproviders op maat van alle lokale besturen

De huidige versnippering en diversiteit aan regels en richtlijnen tussen steden en gemeenten, verhoogt de drempel voor telecomproviders om glasvezel uit te rollen en

vertraagt bijgevolg het proces. Om dit te vermijden en met één stem met de telecomproviders te spreken, wordt in dit atelier één regionale set van regels ontwikkeld ten aanzien van de telecomproviders, die toepasbaar en op maat zijn van alle besturen, groot en klein, dichtbevolkt of ruraal.

Resultaten

- Uitgewerkte regelset tav telecomproviders actief in de uitrol van glasvezel

D4. Government to Citizen: Fiber to the home - Verkennen en aanvangen van de opportuniteiten voor de uitrol van een "open access glasvezelnetwerk".

Alle burgers, kwetsbare doelgroepen inbegrepen, moeten in de nabije toekomst toegang kunnen krijgen tot een glasvezelnetwerk. Hierbij willen de steden en gemeenten herhaaldelijke werken aan wegen en voetpaden vermijden en de leefbaarheid bewaken. Tevens dient gezonde concurrentie op deze markt verzekerd te zijn en een monopoliesituatie vermeden worden. Om hierin als regio het verschil te maken, werd uit het Interreg VB Noordzeeregioproject 'CORA' een groep van vier potentiële steden/gemeenten uit de regio geïdentificeerd die een trekkende rol willen opnemen in het verkennen van opportuniteiten voor de uitrol van een "echt open access glasvezelnetwerk". Dit subdoel beoogt een versnelling en 100% gebiedsdekking in de geplande glasvezel uitrol. Onderdelen van deze doelstelling zijn het verkennen en uitwerken van een concreet plan van aanpak in de context van:

- Eén glasvezelnetwerk, eigendom van een (groep van) investeerder(s) (gemeente, intercommunale, investerings- en pensioenfondsen...)
- Glasvezelnetwerk beheerd door een onafhankelijke operator die het volledige netwerk, incl. alle actieve infrastructuur in datacenters en boxen in huis, installeert en opereert. Deze operator biedt zelf geen diensten aan op het netwerk.
- Vrije toegankelijkheid en het gedeeld gebruik van het netwerk door alle mogelijke geïnteresseerde, kleine en grote, lokale, nationale en internationale internet dienstverleners zonder hoge instapkosten.

De eindklant kan online kiezen en veranderen tussen diverse dienstverleners. Nieuwe graaf- of bekabelingswerken worden vermeden.

Resultaten

- Uitgewerkt actieplan afgebakend open access Fiber-to-the-Home project

Atelier V - Toekomstgerichte organisatie

A. Context

Om een radicaal burgergerichte dienstverlening te kunnen implementeren, processen burgergericht te digitaliseren en een digitale organisatiestructuur te kunnen uitrollen, moeten we in elk van de dertien gemeenten en intergemeentelijke instrumenten de eigen organisatie kantelen.

Voor de duurtijd van het project is een governancestructuur uitgewerkt met een centrale stuurgroep als draaischijf voor elk atelier. De implementatie van de deelprojecten binnen de grotere aanpak wordt ondersteund door een projectcoördinator. Daarnaast wordt werk gemaakt van verandermanagement om tot een regiobrede gedragen aanpak te komen, en wordt voorzien in opleidingstrajecten en gemeenschappelijke methodieken.

Tijdens het project worden belangrijke vragen gesteld rond methodiek, gemeentelijke en regionale roadmap en gemeenschappelijke toekomstige investeringen. Immers, dit project maakt onderdeel uit van een breder en ambitieus programma voor de periode 2022-2030.

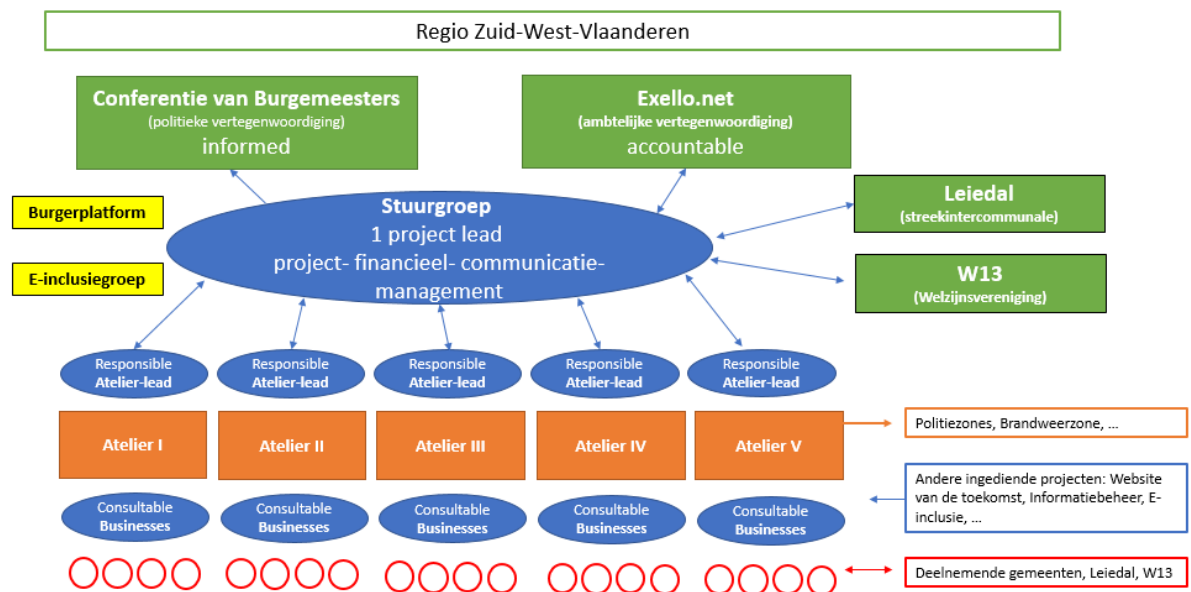
Dit GZG-project vormt hiervan een intelligente subset en is bedoeld om het programma **gericht** te kunnen uitvoeren en enkele kritische elementen (zoals vorming) versneld mogelijk te maken. Het project vormt een stroomversnelling als **hefboom** van het breder programma.

Tijdens de duur van het project zal ook over de meest geschikte aanpak voor de periode **na** het GZG-project worden nagedacht.

B. Governance model: Regiobrede governance voor het vertalen van noden van diensten in dienstverlening

De diensten van de dertien gemeenten worden thematisch samengebracht om hun noden en behoeften kenbaar te maken. Een multidisciplinair team getrokken vanuit de business en met ondersteuning van IT-medewerkers en projectmedewerkers, zal deze digitale noden en behoeften toetsen aan de regionale enterprise architectuur en principes. Waar nodig worden bouwstenen toegevoegd.

De ateliers zorgen voor de begeleiding bij de opstart van nieuwe ideeën, kwaliteitsbewaking, opschaalbaarheid van initiatieven en het gebruik van de gedeelde projectmethodologie introduceren.



B1. Projectstuurgroep

Het project wordt aangestuurd door een stuurgroep, die bestaat uit een vertegenwoordiging van de algemeen directeuren, IT- specialisten of generalisten en de betrokken intergemeentelijke structuren Leiedal en W13. De stuurgroep bewaakt de inhoudelijke en financiële lijnen en rapporteert naar de Conferentie van de Burgemeesters (die het politieke niveau van de regio Zuid-West-Vlaanderen vertegenwoordigen - *informed*) en de arrondissementele afdeling van Exello.net (de beroepsvereniging van (adjunct) algemeen directeuren die het ambtelijk niveau vertegenwoordigen - *accountable*).

Tevens wordt de vooruitgang van de andere ingediende projecten (website van de toekomst, informatiebeheer, virtuele assistent, e-inclusie...) door deze stuurgroep opgevolgd zodat deze een overkoepelend beeld heeft van de digitale transformatie van onze regio in al zijn aspecten. Bedoeling is dan op termijn de opgedane kennis, ervaring en expertise ook ter beschikking te stellen aan andere intergemeentelijke samenwerkingsverbanden.

Resultaten

- De projectstuurgroep komt om de zes weken samen en neemt ten volle haar rol op.

B2 Projectteams

Het project wordt uitgevoerd door een projectcoördinator die een administratief medewerker en drie atelierverschuldigen aanstuurt. De projectcoördinator wordt verantwoordelijk (*responsible*) voor de realisatie van het project zoals omschreven in de projectaanvraag. Hij/zij rapporteert naar de stuurgroep. Hij/zij stuurt de atelierverschuldigen aan, die verantwoordelijk worden voor de implementatie van de activiteiten binnen het hen toegewezen atelier, de tijdige oplevering van de mijlpalen, en de inhoudelijke en financiële rapportage en monitoring. Zij komen op wekelijkse basis samen.

Per atelier is telkens één van de stuurgroepleden trekker. Die volgt het atelier op in functie van doorstroom naar de bovenliggende structuren. Hij/zij doet daartoe beroep op de algemeen projectcoördinator en de atelierverschuldigen. De stuurgroep volgt tevens de andere regionale projecten in het kader van de digitale transformatie op, zoals Website van de Toekomst, de Virtuele Assistent, Informatiebeheer Zuid-West-Vlaanderen en de lopende e-inclusie-projecten.

De projectteams werken nauw samen met de inhoudelijke diensten die uiteindelijk de dienstverlening aan de burger leveren (business). Zij zijn ten alle tijde *consultable*. De samenhang tussen business, digitale dimensie en organisatie gebeurt binnen de gemeente door de algemeen directeur en op regionaal niveau door de stuurgroep (algemeen directeurs 13 gemeenten).

In dit project is een goede samenwerking tussen de diensten van een gemeente en tussen de gemeenten essentieel. De regio zet in op multi-inzetbare profielen die linken kunnen leggen tussen diensten, processen en informatie. Medewerkers worden daarvoor geselecteerd en opgeleid. Indien een gemeente dergelijke medewerkers niet heeft, worden deze uit de pool ter beschikking gesteld.

Resultaten

- *Projectteams* die wekelijks samen komen om vlotte uitvoering project te verzekeren

C. Verdiepen en verbreden

C1. Gemeentelijk verdiepen

Tijdens de duurtijd van het project wordt voor elke deelnemende gemeente en intergemeentelijke organisatie een op maat uitgewerkte roadmap uitgewerkt (investering, governancemodel, business projecten) met als finaliteit hen aansluiting te doen vinden op de geambieerde dynamiek en finaliteit. De snelheid waarmee een gemeente deze lokale roadmap doorloopt hangt enerzijds af van de gemeente (capaciteit, financiële middelen en prioritering) en anderzijds van de snelheid en volgorde van de verschillende regionale deelprojecten en vervolgtrajecten. Elke gemeente ontwikkelt de capaciteit om terzake een (continu bijgestuurd) beleid te ontwikkelen.

Een belangrijk element hierbij is dat er aparte trajecten worden opgezet voor gemeenten die grote stappen moeten zetten inzake infrastructuur, databeheer, beheersing IT etc. Deze worden gecoacht en begeleid door gemeenten die inzake deze deelaspecten verder staan. Deze lokale roadmaps kunnen ook onderdeel zijn van de eindwerken die gerealiseerd worden in het kader van Atelier II.

De lokale roadmaps linken nauw met de regionale roadmaps die worden opgezet als deel van het project, en die zorgen voor een gezamenlijke onderbouw.

Resultaten

- Elke partner beschikt over een op maat uitgewerkte roadmap

C2 Regionaal verdiepen

Tijdens de duurtijd van het project worden andere intergemeentelijke en bovenlokale initiatieven in de regio betrokken (politiezone, brandweerzone, opdrachthoudende IGS, projectverenigingen, ...). Immers, ook zij behoren - vanuit het standpunt van de gemeente - tot het gemeentelijk instrumentarium dat dienstverlening biedt aan burgers. Dit zal leiden tot een grotere efficiëntie van de ingezette middelen (die direct of indirect vanuit de gemeentelijke begroting komen) en zal leiden tot een grotere effectiviteit van de dienstverlening (door het afstemmen van processen). De centrale geografische eenheid hierbij is de referentieregio.

Resultaten

- Andere intergemeentelijke en bovenlokale actoren in de regio worden actief betrokken bij het project.

C3 Samenwerking met opleidings- en academische partners

Er zal worden samengewerkt met verschillende academische en opleidingspartners uit de regio. Volgende taakverdeling wordt voorbereid.

- Digitaal leiderschap: Hogeschool Howest (en i.s.m. Vlaamse overheid en exello.net)
- Gebruikersonderzoek: Hogeschool Howest & Hogeschool VIVES
- e-Inclusie onderzoek en advies: Hogeschool VIVES
- Opleiding digitale skills medewerkers: Syntra West
- Opleiding ITIL: gespecialiseerde bedrijven

Resultaten

- Kwaliteitsvolle opleiding waarbij de verschillende opleidingspartners elk vanuit hun expertise het opleidingstraject uitwerken

C4 Interregionaal en Vlaams delen

Het model dat de regio Zuid-West-Vlaanderen wil opzetten door middel van dit project, heeft potentieel een grote waarde voor andere referentieregio's. De regio staat hiervoor open om op vraag van andere regio's ervaring uit te wisselen. Dit gebeurt nu al in het kader van bv. Vlinter (streekintercommunales).

De projectpartners hebben de ambitie om gedurende de projectduur het proces transparant én wervend te communiceren:

- Deelresultaten in alle ateliers zullen worden gedeeld met V-ICT-OR, de VVSG, de centrumsteden, Vlinter en Vlaamse administraties.
- De kennis en (tussentijdse) resultaten worden gedeeld via de voorziene overlegstructuren: stuurgroep, exello.net Zuid-West-Vlaanderen en via die weg naar exello.net op Vlaams niveau, en de Conferentie van Burgemeesters in Zuid-West-Vlaanderen.
- Resultaten en inzichten zullen gecommuniceerd worden via de projectwebsite en verrijkt met een maandelijks blog (input van algemeen directeurs en beleidsmedewerkers). Blauwdrukken, updates van templates en aanpakken worden gedeeld. Het governancemodel voorziet in een actieve communicatie binnen de regio die ook toegankelijk is buiten de regio.
- Ook VVSG beschikt over een brede waaier aan kanalen die opportuniteiten bieden om de brede doelgroep van lokale besturen te bereiken en om inspirerende praktijken en projecten te ontsluiten en die tot bij de lokale besturen te brengen.
- Als lid van VVSG zullen we gebruik maken van het digitaal team platform 'Digitale gemeenten', dat meer dan 180 leden telt uit lokale besturen. Via dit platform delen steden en gemeenten kennis over digitale topics, bestekken, ervaringen met leveranciers of een bepaald product, en inspiratie en tips voor concrete vraagstukken. We zullen via dit platform op geregelde tijdstippen communiceren over het project en de (tussentijdse) resultaten.
- We bekijken ook de mogelijkheid om via de smart city-werking (een samenwerking tussen VVSG en het agentschap Innoveren en Ondernemen) te communiceren over ons project. Er lopen binnen die werking diverse initiatieven om lokale besturen te inspireren en te informeren over de kansen en aandachtspunten van technologische ontwikkelingen. We willen via dit kanaal ons

project onder de aandacht brengen en de opgedane kennis en expertise delen met andere lokale besturen.

Resultaten

- Voorbeeldfunctie op vlak van regionale samenwerking, en inspirerend werken voor andere regio's

D. Beheersstructuur van de toekomst

De ambities zijn uitgewerkt in een breed, meerjarige **programma**. Dit GzG project vormt hiervan een intelligente subset en is bedoeld om het programma **gericht** te kunnen uitvoeren en enkele kritische elementen (zoals vorming) versneld mogelijk te maken.

Tijdens het voorbereidend onderzoek werd ook op beleidsmatig niveau nagedacht over de wenselijkheid en randvoorwaarden voor een model (structuur) om de aansturing en verdere stappen na het einde van het project te verankeren en om bv. te kunnen inspelen op technologische ontwikkelingen, regionale beleidsvragen en thematische projecten. Daartoe zijn verschillende modellen geopperd.

Als deel van het project zullen deze worden onderzocht op wenselijkheid, rekening houdend met de wensen van de gemeenten, de noodzaak van de thematiek en maatschappelijk dynamieken op niveau Vlaanderen. De sleutel hierbij is om de opgebouwde dynamiek te continueren en de capaciteit van lokale besturen om in een voortdurende wijzigende omgeving technologie te kunnen inzetten om hun hoofddoelstellingen maximaal te realiseren.

Resultaten

- Blijvende dynamiek creëren voor digitale transformatie in de regio
- Model van beheersstructuur voor de periode 2025-2030

Casus supralokale dynamieken Zuid-West-Vlaanderen

Regionaal werken aan een visie rond lokale dienstverlening

Supralokale dynamieken in Zuid-West-Vlaanderen



CARLO DAELMAN
Algemeen directeur
Stad Harelbeke



NATHALIE DESMET
Algemeen directeur
Stad Kortrijk



KURT PARMENTIER
Algemeen directeur
Gemeente Wevelgem



Regiovorming en de projectoproep 'Gemeente zonder gemeentehuis', het zijn twee thema's die leven in onze lokale besturen. Het zijn ook twee thema's die de algemeen directeurs en de adjunct-algemeendirecteurs in de regio Zuid-West-Vlaanderen – binnen exello.net – een aanzet gaven om hun samenwerking inhoudelijk te versterken.

In Zuid-West-Vlaanderen hebben de 13 gemeenten een traditie van sterke samenwerking. De streekintercommunale Leiedal en de welzijnsvereniging W13 (inclusief CAW en de gemeente Wielsbeke) onderbouwen deze intergemeentelijke samenwerking.

Als algemeen directeurs geloven we dat binnen de regio's naast het overleg op beleidsniveau (conferentie van de burgemeesters) en de intergemeentelijke samenwerkingsverbanden ook de vertaling van het regionaal verhaal naar de lokale administraties een kritische succesfactor kan worden. We menen dat we als hoofd van het personeel daar volop onze verantwoordelijkheid moeten opnemen. Digitale transformatie lijkt ons bij uitstek een thema dat vertrekt vanuit en eindigt bij de lokale dienstverlening. Deze transformatie is zo uitdagend dat samenwerking de haalbaarheid van dergelijk traject moet borgen.

Op 21 en 22 oktober 2021 verzamelden we in de inspirerende Penta-omgeving van Howest in Kortrijk om gedurende twee volle dagen te kneden op, te werken aan een gedeelde visie rond dienstverlening. Per bestuur waren twee mensen welkom. Er was ook een vertegenwoordiging vanuit Leiedal en W13. De algemeen directeurs van de regio tekenden present en lieten hun gemeentehuis even los (algemeen directeurs zonder gemeentehuis?). Peter Rosseel, directeur van MCR, een spin-off van de KULeuven, inspireerde ons om na te denken over het conceptueel conflict.

Was deze tweedaagse een startpunt? Misschien wel. Maar ook een tussenstation. Want op onze regionale overleggen hadden we al op het thema gekauwd. En Carlo Daelman, algemeen directeur uit Harelbeke, nam het project voor onze groep op, ondersteund vanuit de administratie van de stad Kortrijk en vanuit de Intercommunale Leiedal. Dit is een toekomstgerichte wijze van samenwerken: lokaal en intergemeentelijk tegelijk, met engagement voor eigen gemeente/stad en regio.

Na twee dagen was er een consensus rond de te ontwikkelen sporen, lagen de woorden klaar die een gezamenlijke visie zouden onderbouwen. Vijf werkgroepen werden op de rails gezet. Binnen deze groepen wordt gezocht welke projecten realiseerbaar zijn – liefst met allen samen, eventueel met een *coalition of the willing*. De projectoproep 'Gemeente zonder gemeentehuis' is uiteraard een belangrijke inspiratiebron en kan de gezamenlijke aanpak enorm facilite-



Onderste rij (van links naar rechts): Luc Velghe (Kortrijk), Kurt Parmentier (AD Wevelgem), Tom Craeynest (Menen); tweede rij: Carlo Daelman (AD Harelbeke), Nathalie Desmet (AD Kortrijk), Ellen Vandeputte (Harelbeke), Hans Piepers (AD Deerlijk), Peter Rosseel (begeleider tweedaagse); derde rij: Jan Vanlangenhove (AD Zwevegem), Lisa Yserbyt (Wevelgem), Annelies Steen (Zwevegem), Philippe Verraes (AD Wervik), Kim Van Belleghem (welzijnsvereniging W13); vierde rij: Guido De Langhe (AD Waregem), Bart Browaeys (intercommunale Leiedal), Veronique Vanhoutte (AAD Kuurne), Eric Algoet (AD Menen), Sonja Nuyttens (AD Anzegem), Filip Meuris (intercommunale Leiedal); bovenste rij: Sofie Hatse (Deerlijk), David Claus (AD Avelgem), Hans Verscheure (Kortrijk), Thijs Soens (Anzegem), Christophe Vandecasteele (AD Lendelede), Sanne Van Neste (Avelgem)

ren. Maar de samenwerking blijft idealiter niet beperkt tot deze financiële opportuniteit. Een globale digitale strategie moet schaalvoordelen realiseren en kennisdeling garanderen. Oefeningen zijn onder andere opgezet rond digitaal archiveren, rond een permanent onthaal en een 'regionaal meldpunt'... De trajecten van vandaag zijn op zijn minst al zinvol als ze de discussie lokaal voeden en als tussen administraties deuren geopend worden.

De visie werd vastgelegd in een mooie volzin: De **lokale besturen** van de **regio** werken **samen** aan een **betere** dienstverlening, waarbij de **digitale transformatie** een hefboom is om een **warme, toegankelijke** en **lokale** dienstverlening te verankeren. De kernwoorden – vetjes afgedrukt – worden verder geëxpliciteerd. Niet toevallig vormt het begrip **lokaal** het begin- en eindpunt. Vanuit onze functie kennen we de lokale gevoeligheden, maar ook de lokale beperkingen. Vanuit die beperkingen erkennen we de meerwaarde van de regio. We zijn ervan overtuigd dat elke vorm van dienstverlening zijn optimale schaal heeft. Als meest burgers nabije overheid is het lokaal bestuur ook uitstekend geplaatst om die dienstverlening op een flexibele wijze tot bij de burger te brengen.

Er wordt ook duidelijk onderkend dat het project ruimer gaat dan digitalisering, ruimer dan de technologische innovatie. De IT-ers zijn in dit traject bevoorrechte part-

ners, maar het moet een organisatiebreed traject worden, met de managementteams als belangrijke dragers van de **transformatie**. In die zin betrekken we in de eerste plaats 'beleidsmedewerkers', als eerste ondersteuners van de algemeen directeur, in dit project.

De woorden **warm en toegankelijk** zijn ook niet zomaar in deze visie geslopen. Bij een eerste oefening tijdens de tweedaagse werd nagedacht over de grote uitdagingen op het vlak van dienstverlening. In alle groepen werd – bijna contradictorisch – het fysieke contact vooropgezet. Digitale transformatie die ruimte creëert om letterlijk burgers nabij de diensten te verzekeren, via open huizen, fysieke 'hubs', ontmoetingsplekken.

We hebben de afgelopen periode immers allen het palet aan mogelijkheden ontdekt om digitaal te overleggen, om digitaal samen te werken. Maar tegelijk twijfelt niemand aan de rijkdom van het fysieke overleg, de totale beleving van woord en wederwoord, verbale en non-verbale interactie, totale aandacht.

De trein is vertrokken. Ondanks alle drukke bezigheden en dagdagelijkse verantwoordelijkheden mogen we als algemeen directeur deze trein niet missen. Met dank aan de collegialiteit kunnen we af en toe wisselen van machinist, zonder dat de vaart moet minderen. ■