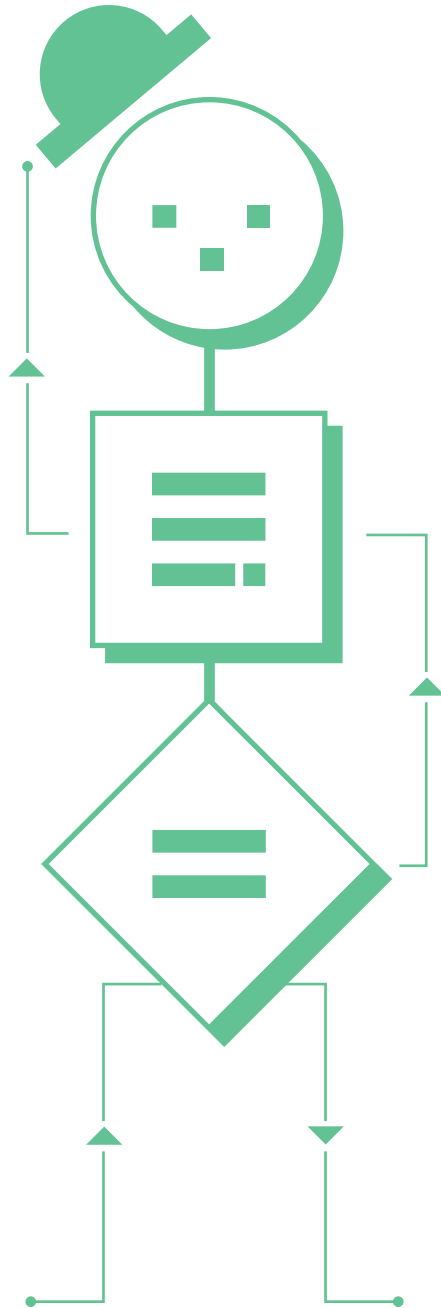
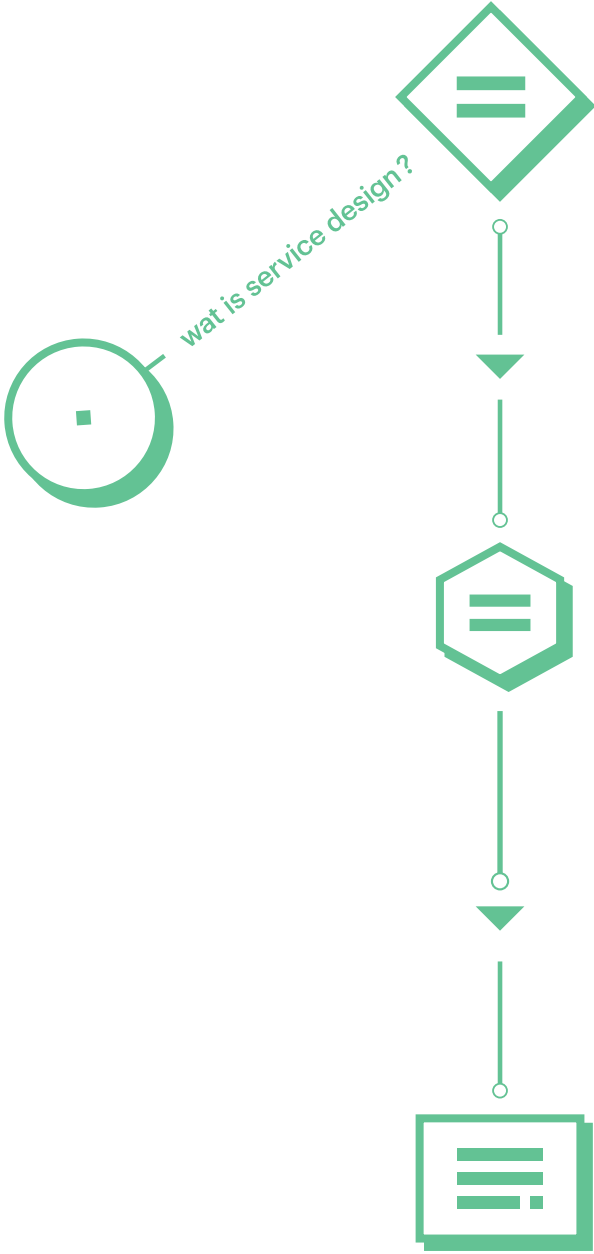


Public Service Design
Een gids voor het gebruik
van service design in
publieke organisaties



Inhoud	
	1 Wat is service design? 5 Het proces 9 Basisprincipes 12 Service Design voor openbare organisaties 15 Wat service design (niet) kan 20
Service design aanbesteden 25 Het inhuren van externe service designers 27 Design brief 31	2
	3 Aan het werk 35 Tools 35 Workshops 39 Kosten en tijdsinvestering 41 Het proces beheren 43 Mogelijke valkuilen 45 Vervolgacties en implementatie 50
Evaluatie van service design trajecten 53	4
	5 Inspirerende cases 57 Hoe publieke dienstverlening verstrekken in een oud kasteel? 59 Betere online toegang tot zorgverzekeringen 65 Hoe optimaliseer je een dienstverleningsmodel? 69
Wat na deze manual? 75	6
	7 Verdere informatie 79



Wat is service design?

U heeft deze handleiding vast omdat u op zoek bent naar informatie over service design voor openbare besturen. Vergeet hierbij even uw connotaties van design met dure Italiaanse meubels!



Net zoals producten van oudsher omzichtig worden ontwikkeld, zijn ook diensten “ontwerpbaar”. Dit betekent dat niet alleen de materiële maar ook de immateriële wereld rondom ons kan worden gedesignd. Het goed ontwerpen van een dienstverlening is uitermate belangrijk voor openbare besturen, wiens volledige aanbod bestaat uit deze immateriële wereld.

Service design is een methode om diensten te bedenken of te verbeteren. Het is een interdisciplinaire methode die – net als productdesign – gebruik maakt van design thinking. Service design helpt om diensten vanuit het perspectief van de gebruiker te (her)ontwerpen. Niet door in te schatten wat deze gebruikers zouden willen, maar door werkelijk samen met hen relevante, effectieve en efficiënte diensten te co-creëren. De uitgangspunten van service design zijn dan ook vooral dat de ontworpen dienst gebruiksvriendelijk en gewenst is, aansluitend bij de noden en drijfveren van klanten en burgers.

Veel dienstverleningen zijn niet optimaal omdat ze ontstaan zijn vanuit de doelstellingen en mogelijkheden van de organisatie en te weinig rekening houden met de behoeften en drijfveren van de gebruikers. Bovendien zijn ze niet altijd samenhangend doorheen alle kanalen en contactpunten.

Voor openbare besturen is het hierbij vooral van belang te begrijpen dat het ontwerpen van een dienstverlening verder gaat dan enkel de loketwerking. Het zijn zowel de front als de back office processen die moeten worden bekeken, en op elkaar worden afgestemd. Ook de interactie tussen gebruiker en aanbieder kan vaak vlotter. Alleen zo kan de volledige dienstverlening naar de burger toe ook echt efficiënt en effectief verlopen. Service design als allesomvattende ontwerpmethodologie helpt ambtenaren en beleidsmakers dan ook om van de dienstverlening een dragend principe te maken van een algehele beheers- en beleidscyclus.

Met service design kan je een volledig nieuwe dienst ontwikkelen voor nog niet-afgedekte behoeften. Evengoed kan service design dienen om een bestaande dienst efficiënter te maken, een aantal verrichtingen te vereenvoudigen, stappen uit te sparen, onderdelen te digitaliseren, verantwoordelijkheid en initiatief naar de burger te verplaatsen, ...

Kortom, het is een techniek om tijd en middelen efficiënter in te zetten zonder in te boeten aan dienstverlening.

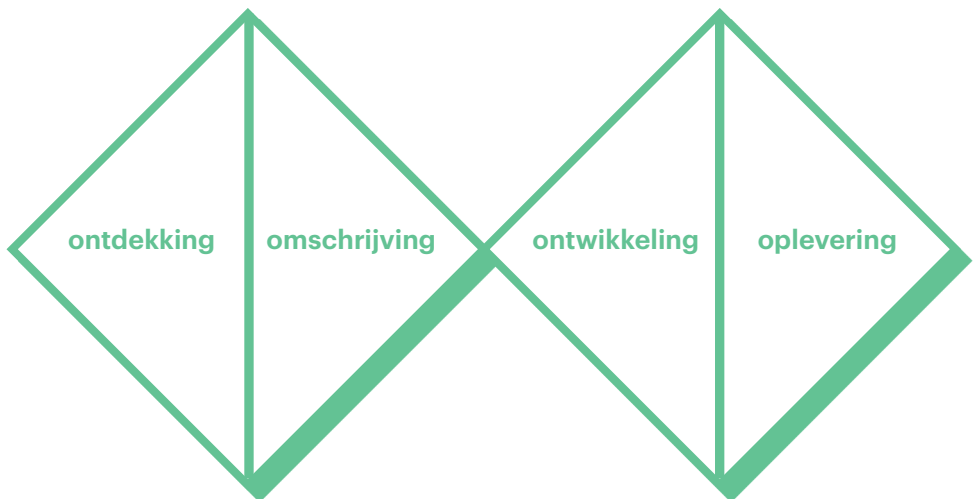
Het proces

Service design is een aaneengesloten proces waarin er traditioneel verschillende stadia achter elkaar worden doorlopen. Het grote voordeel is dan ook dat service design in essentie een complete methode behelst die hapklaar kan worden toegepast op een bepaalde case. Daar waar vele co-creatieve methodes zoals bijvoorbeeld rollenspellen of brainstorming beginnen met het zoeken naar ideeën, is het net de verwezenlijking van service design om zowat de helft van de tijd te spenderen aan het precies definiëren van het probleem, alvorens op zoek te gaan naar oplossingen hiervoor. Des te exacter je het probleem kan definiëren namelijk, des te passender kan je de oplossing hiervoor ontwerpen.

In service design wordt traditioneel gezien de Double Diamond (model van de UK Design Council) gebruikt om de verschillende stadia in het proces overzichtelijk voor te stellen. De Double Diamond bestaat uit vier stappen, die afwisselend een verbredende of versmallende beweging in het proces voorstellen.

Traditioneel gezien worden stap 1 tot en met 4 achter elkaar uitgevoerd, en idealiter is het resultaat een nieuwe of herontworpen dienst. In sommige gevallen dient er echter terug een stap te worden hernomen, waarbij er extra informatie wordt verzameld, of extra dingen worden getest.

De manier van aanpak van dit design proces hangt uiteraard af van de persoonlijke aanpak van de service designer die je als bestuur onder de arm wenst te nemen. Sommigen volgen dit proces heel nauwgezet, anderen wijken er liever van af. De keuze voor bepaalde stappen wordt bovendien ook bepaald door de scope en de doelstelling van het project. Spreek daarom met een service designer zeker door hoe het proces eruit zal zien, en vraag eventueel naar een persoonlijke aanpak voor jouw specifieke probleem.



1. Ontdekking

In een eerste fase van een service design traject, de ontdekkingsfase, vertrek je vanuit de situatie zoals ze op dit moment is. Hierbij ga je ten eerste op zoek naar meer informatie. In deze divergerende fase wordt er aan de ene kant geprobeerd de situatie (een bepaald probleem, een bepaalde reeds bestaande dienst, ...) te kaderen, en zo precies mogelijk te definiëren. Aan de andere kant probeer je om zoveel mogelijk inzicht te verzamelen in de ervaringen van gebruikers in verband met deze vraagstelling. Je kan namelijk zelf proberen te beschrijven wat de kern van situatie is, maar praten met mensen die de dienst al een keer hebben doorlopen, of het probleem ervaren geeft je erg vaak nieuwe inzichten. In deze eerste fase probeer je dus de kennis die je denkt te hebben van de bestaande situatie te onderbouwen, en te nuanceren, om een breder beeld te krijgen van wat er precies gaande is in jouw specifieke context.

ZIE OOK
PERSONAS
P. 36



2. Omschrijving

Om met al het materiaal dat je hierbij hebt verzameld aan de slag te kunnen gaan, is het belangrijk alle inzichten te bundelen en kanaliseren. Alleen zo kan je aan de verwerking van al deze inzichten beginnen. In een tweede fase, de definiëeringsfase, ga je dan ook proberen alles samen te ballen tot enkele kernachtige werkinstrumenten die je gedurende de rest van het proces kan gebruiken. Zo worden er bijvoorbeeld, op basis van de gebruikersinzichten, behapbare persona's gecreëerd. Door het maken van **personen** in deze fase vermijd je namelijk om tot het einde van het project steeds te moeten teruggaan naar elke detail dat je verzamelde via de gebruikersinzichten.

Er wordt in deze fase ook geprobeerd om samen met alle stakeholders een kernachtige ontwerpuitdaging te formuleren. Nu we de situatie namelijk goed hebben onderzocht en gekaderd, de gebruikers hierover hebben bevestigd, en al deze informatie weer hebben verwerkt en gecondenseerd, is het mogelijk om samen met alle belanghebbenden in 1 zin samen te vatten wat we precies gaan ontwerpen. Deze kernachtige ontwerpuitdaging zal dan ook de leidraad vormen voor de nog te volgen stappen. Na deze eerste twee stappen is het service design traject dan ook op de helft aanbeland.

Stap drie en vier maken dan weer opnieuw zowel de divergerende als convergerende beweging.

3. Ontwikkeling

In fase 3, de ontwikkelfase, mag er dan eindelijk klassiek worden gebrainstormd. We gaan in deze fase op zoek naar veel ideeën, nieuwe gedachten en oplossingsgerichte scenario's. Vaak worden er in deze fase verschillende workshops met medewerkers, gebruikers en externe stakeholders georganiseerd om samen na te denken over de ontwerpuitdaging. Dit kan bijvoorbeeld via het samen zoeken naar inspirerende voorbeelden. Je hoeft namelijk niet iedere keer het warme water opnieuw uit te vinden.

Om je creativiteit en de samenwerking te stimuleren kun je in deze fase dan ook gebruik maken van allerlei tools en Serious Play waarbij een bepaalde dienst in real life wordt nagespeeld bijvoorbeeld aan de hand van lego. In deze stap is het enorm belangrijk om de oplossingen die je bedenkt altijd te bekijken vanuit het standpunt van je gebruikers. Dit kan door de persona's erbij te halen, en te denken vanuit hun perspectief. In deze fase creëer je dan ook nieuwe ideeën, en breng je ze samen tot een dienstensysteem waarin je rekening houdt met verschillende **customer journeys**.



4. Oplevering

Tenslotte in fase 4, de opleverfase worden de ideeën en scenario's die werden ontwikkeld in fase 3 uitgetest en geëvalueerd. Zo weet je zeker dat wat je hebt bedacht ook daadwerkelijk uitvoerbaar is. De verfijning van de eerder gevonden ideeën in een prototype fase is dan ook een belangrijk, en kenmerkend onderdeel van een service design traject. Test hier bijvoorbeeld een bepaalde dienst uit met gebruikers, of bouw een kleine maquette om te zien hoe jouw oplossing het beste in de ruimte zal passen. Door gebruik te maken van deze mogelijkheid tot prototyping, zorg je er maximaal voor dat je eventuele toekomstige bijsturingskosten vermijdt. Je kan in deze fase van het proces namelijk nog alle gewenste veranderingen doorvoeren, zonder grote gevolgen. Pas in een allerlaatste stap in het service design traject ga je kijken naar de haalbaarheid van je plannen, door bijvoorbeeld ook een blauwdruk te maken van alle back office processen die nodig zijn voor het functioneren van je nieuwe dienst.

Basisprincipes

Service design neemt een aantal waarden als centraal uitgangspunt. Deze elementen vormen de basis van de methode:

Service design is user-centered.

Service design heeft als doel diensten te ontwerpen die ten eerste voldoen aan de noden van gebruikers en stakeholders. Zo weet je zeker dat de dienst die je aanbiedt gewenst en gebruiksvriendelijk is. Hiervoor is het belangrijk gebruikers en stakeholders als co-creators nauw te betrekken in het ontwerpproces. Er wordt dan ook steeds samen ontworpen met gebruikers en medewerkers uit verschillende departementen in workshops. Hierdoor verwerf je niet alleen snel bijkomende inzichten maar versterk je ook de klantgerichte manier van denken van je organisatie. Verder wordt er in een service design traject steeds rekening gehouden met de burger door **persona's** te ontwerpen en over de volledige **customer journey** na te denken.



ZIE OOK
P. 14



ZIE OOK
P. 36

Service design is sequentieel.

De service designer gebruikt technieken zoals scenario's, customer journeys en blauwdrukken om oplossingen te bedenken die tot een gebruikersbeleving leiden waarin de verschillende kanalen en contactpunten doorheen de tijd als het ware 'met één stem' spreken. Elke stap in een dienstverlening is namelijk belangrijk, elke schakel is essentieel, zowel de beleving voor de dienst, tijdens de dienst, als na de dienst. Hierom is het belangrijk dat een goede dienst, en elke touchpoint die de gebruiker hiermee heeft, een wel georkestreerd geheel is waarin de verschillende stappen elkaar logisch opvolgen.

Service design is kwalitatief.

Omdat niemand gemiddeld is, heeft het geen zin om op basis van cijfermateriaal een dienst te ontwerpen voor een gemiddelde gebruiker. Technieken zoals observaties, belevingsinterviews en persona's zorgen voor kwalitatieve inzichten vanuit het perspectief van gebruikers van je dienst. Alleen zo kom je te weten wat mensen echt willen. Het gaat hierbij over diepe inzichten in 'waarom' mensen je dienst gebruiken. Deze - vaak emotionele - drijfveren kun je amper achterhalen aan de hand van een enquête of een ander type van kwantitatief onderzoek. Interviews zijn dus een vaak gebruikte manier van dataverzameling, maar net zo goed worden focusgroepen en workshops gebruikt om diepgaand te peilen naar gebruikersinzichten.

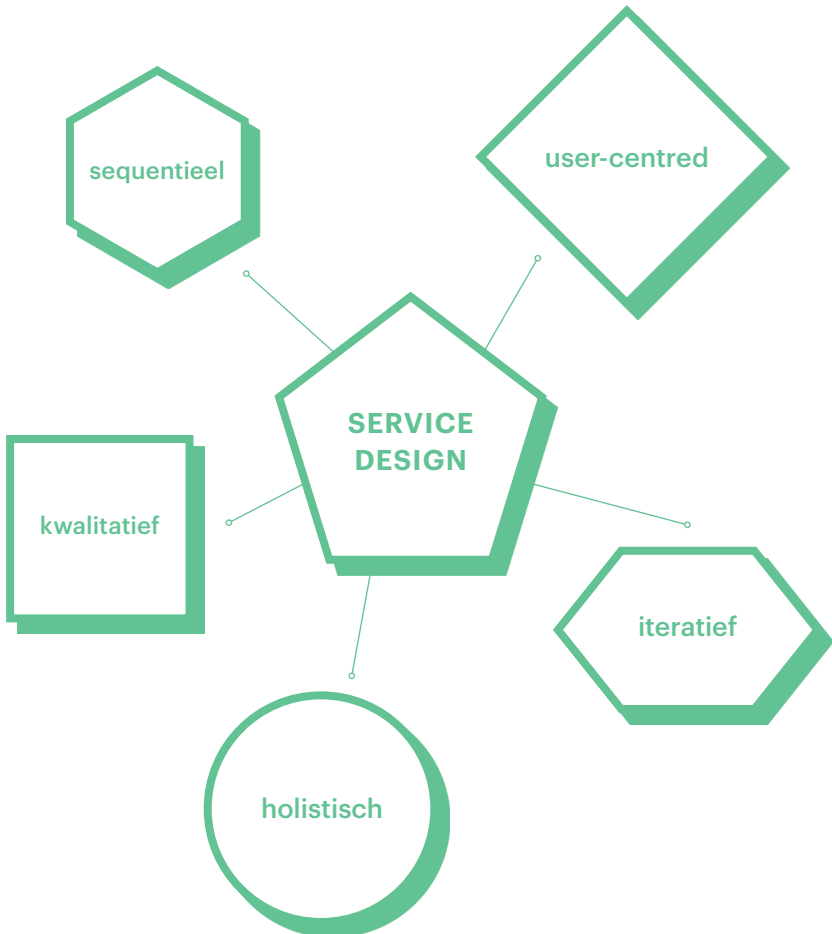
Service design is iteratief.

Soms moet het proces van service design verschillende keren doorlopen worden. Op die manier laat je constante feedback toe in het design proces. Net als bij productontwerp kunnen bovendien ook diensten in een prototype worden gegoten. Deze eerste testfase wordt gebruikt voor rechtstreekse feedback die de dienst alsnog kan aanpassen alvorens deze op grotere schaal zal worden geïmplementeerd. Trial and error is dan ook een belangrijk element van service design.

ZIE OOK
DE DOUBLE
DIAMOND
P. 9

Service design is holistisch.

Service design kijkt steeds naar je dienstverlening in zijn totaliteit. Grote organisaties zijn vaak georganiseerd in op zichzelf staande zuilen, wat er typisch toe leidt dat de verschillende kanalen en contactpunten met klanten niet op elkaar afgestemd zijn. Dit heeft een versnipperde gebruikersbeleving tot gevolg. Bovendien moet de ontworpen dienst ook rekening houden met meer dan enkel zichzelf, en moet deze worden aangepast aan de organisatie cultuur en de reputatie van de organisatie.



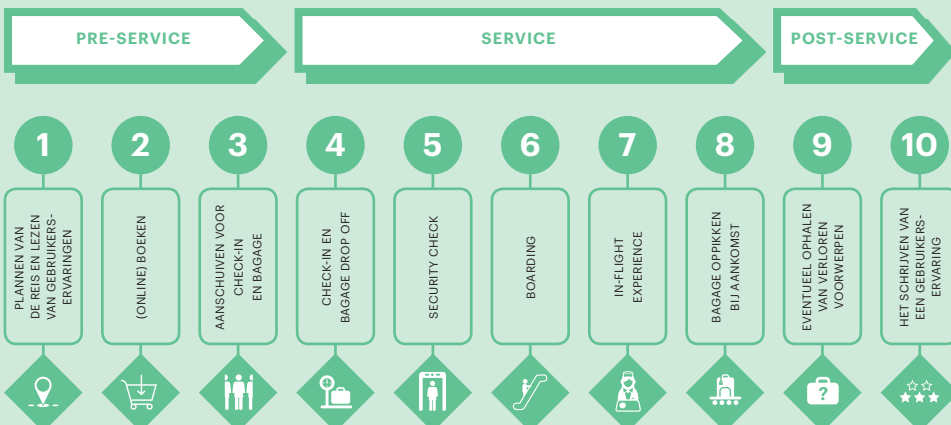
Customer journey en Touchpoints

Een customer journey is letterlijk de weg die een klant of gebruiker aflegt om je dienst te gebruiken. Hierbij is het van belang altijd ook te kijken naar de weg die de klant moet afleggen alvorens hij je dienst kan gebruiken, en wat er gebeurt nadat hij de dienst heeft gebruikt. Dit betekent dat ook alle elementen pre- en post- de dienst mee in rekening genomen moeten worden.

Elk moment waarop een gebruiker verwacht wordt iets te doen wordt bovendien een touchpoint genoemd. Bij het ontwerpen van een nieuwe dienstverlening is het dan ook van belang steeds in functie van de gehele customer journey te denken, en alle touchpoints zo gebruiksvriendelijk mogelijk te ontwerpen.

Een voorbeeld van een customer journey met 10 touchpoints:

Vliegtuigmaatschappijen bieden in se een dienst aan waarbij je je van A naar B kan verplaatsen over een lange afstand. De eigenlijke ervaring die gebruikers van deze dienst hebben gaat echter veel verder. Zowel voor het nemen van het vliegtuig, als erna zijn er een aantal stappen die de passagier dient of kan doorlopen. De touchpoints zijn bovendien ook veel uitgebreider dan enkel het moment dat je op het vliegtuig zit. Dit geldt ook voor diensten die worden aangeboden door openbare besturen.



Service design voor openbare organisaties

Overheden zijn de ultieme dienstverleners. Of het nu gaat om adviesverlening, informatieverstrekking of administratie, publieke organisaties verlenen diensten die vaak duizenden tot miljoenen mensen bereiken.

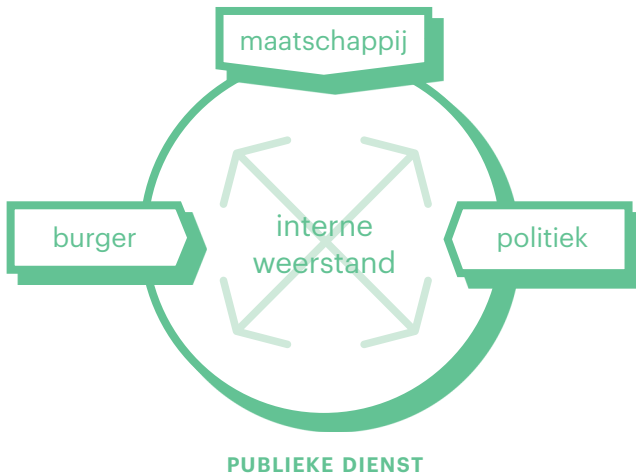
Harde cijfers geven een idee van de impact van dienstverlening, vooral die in de publieke sector: diensten vertegenwoordigen ongeveer driekwart van de Europese economie; de publieke sector als geheel is veruit de grootste leverancier, goed voor ongeveer 45% van het Europese BBP.

Publieke diensten zorgen ervoor dat de maatschappij functioneert. Ze kunnen een grote impact hebben op ons gemeenschappelijk welzijn. Tegelijkertijd kent iedereen de frustratie die het gevolg is van vierkant lopende publieke dienstverlening. Dat is dubbel erg, want diensten die onze levens zouden moeten vergemakkelijken, maken het net moeilijker, en bovendien zijn ze een verspilling van almaar schaarser wordende publieke middelen.

Het is essentieel dat diensten inspelen op reële behoeftes en op een effectieve manier geleverd worden. Dat kan alleen als ze van bij het begin op een bewuste en doordachte manier ontworpen worden. Service design is dé methode om dit te realiseren.

Service design is een manier om een nieuwe dienstverlening uit te tekenen of een bestaande dienstverlening te verbeteren.

Een doordachte dienstverlening wordt almaar belangrijker voor de publieke sector. Niet alleen de bedrijfswereld voelt de noodzaak om te innoveren. Ook publieke organisaties voelen een almaar grotere druk om public value te creëren. De oude werkwijzen zijn daarbij vaak niet voldoende. Vaak is het nodig om op zoek te gaan naar radicaal nieuwe manieren van dienstverlening. Service design verschaft een raamkader om op zoek te gaan naar innovatieve benaderingen, naar nieuwe wegen om de burger in de toekomst nog beter te dienen.



Publieke dienstverlening bestaat in allerlei vormen en op allerlei niveaus, aangeboden door diverse organisaties en gericht naar verschillende doelgroepen. Wat ze allen gemeenschappelijk hebben, is dat ze onder toenemende druk staan.

1. EXTERNE DRUK VANUIT MAATSCHAPPIJ

Het maatschappelijke leven wordt almaar complexer en heel wat maatschappelijke domeinen komen onder druk te staan. Onze samenleving wordt in toenemende mate geconfronteerd met wicked problems: problemen die zo breed en onoverzichtelijk zijn dat ze eigenlijk geen eenduidige oplossing hebben. We denken hierbij aan thema's als mobiliteit, vergrijzing, klimaatverandering, verstedelijking, tewerkstelling, energiebeheer enz.

Momenteel zijn overheden slecht uitgerust om dergelijke problemen aan te pakken. Het huidige dienstverleningsmodel is wellicht in de toekomst niet meer houdbaar. De grote maatschappelijke uitdagingen vereisen innovatieve oplossingen van een proactieve overheid die (beleids-) domeinoverschrijdend durft te denken.

Wat service design doet

Service design is uitermate geschikt als instrument om rekening houden met de grote maatschappelijke uitdagingen. Hun complexiteit vraagt om een multidisciplinaire en holistische, systemische aanpak. Bovendien kan design die complexiteit via visuele en andere tools inzichtelijk maken voor alle betrokkenen. Service design schept ook ruimte voor creativiteit en disruptief denken.

ZIE OOK
BASISPRINCIPES
P. 12

2. EXTERNE DRUK VANUIT BURGER

Burgers hebben toenemende verwachtingen tegenover overheden en meten het functioneren van publieke dienstverlening af aan die van commerciële diensten. Ze verwachten een snelle toegang tot diensten en liefst op een manier die hen het best uitkomt. Burgers verwachten een wendbare, geïndividualiseerde en effectieve publieke dienstverlening.

Publieke dienstverlening moet aan al die verwachtingen omtrent flexibiliteit, transparantie, responsiveness en effectiviteit tegemoet komen. Burgers worden almaar mondiger, zelfbewuster en veeleisender en overheden moeten naar buiten treden en rekening houden met hun verzuchtingen om een die hogere verwachtingen tegemoet te komen.

ZIE OOK
BASISPRINCIPES
P. 12



Wat service design doet

Service design staat voor de betrokkenheid van eindgebruikers in het ontwerpen van een dienstverlening, bijvoorbeeld door co-creatie. Op die manier wordt de gedragenheid van de dienstverlening al van bij het begin gegarandeerd. Overheidsdiensten verliezen soms letterlijk en figuurlijk de raakpunten met de burger, terwijl design net gericht is op die tastbare touch points.

3. EXTERNE DRUK VANUIT BELEID

Geconfronteerd met tekorten kiezen beleidsmakers almaar meer voor scenario's die grote budgettaire druk zetten op de beleidsuitvoerende organisaties. Alle publieke dienstverlening moet gebeuren tegen een lagere kost. Over heel Europa worden publieke organisaties aangespoord om tegelijkertijd te besparen en hun impact te vergroten, om 'meer te doen met minder'. Diensten worden gecentraliseerd

Bovendien kan de cyclische aard van het beleidsniveau ook een nefaste invloed hebben op publieke dienstverlening: politieke verschuivingen en veranderende beleidskeuzes kunnen lopende projecten zomaar stopzetten. Dat is nefast voor de motivatie van werknemers.

ZIE OOK
BASISPRINCIPES
P. 12



Wat service design doet

Service design keert naar de kern van een dienstverlening en zorgt ervoor dat de voorgestelde oplossing gedragen wordt. Onder meer het testen van prototypes zorgt ervoor dat de finale dienstverlening efficiënt en effectief is.

4. INTERNE WEERSTAND

Overheidsorganisaties kunnen ook heel wat interne hindernissen tegenkomen in hun dienstverlening.

Vaak zijn overheden te zeer gefocust op de huidige stand van zaken, met aandacht voor de verbetering van interne processen maar ook vooral voor de continuïteit. Ze kennen een grote mate van 'padafhankelijkheid': de eigenlijke dienstverlening is vaak een uitloper van vroegere keuzes, van verworvenheden of gewoontes, het ondoordachte resultaat van een lange geschiedenis eerder dan een antwoord op de feitelijke noden en wensen van burgers.

Veranderingen of verbeteringen zijn doorgaans slechts incrementeel en functionarissen zijn vaak niet gewoon om een stapje terug te nemen en hun dienstverlening radicaal te herdenken. Andere barrières zijn een beklemmende hiërarchie en verkokering, risicovermijdend gedrag, een gebrek aan ervaring in creativiteit en innovatie, leiderschap, een gebrek aan leiderschap en managementautonomie, enz.

Overheidsorganisaties zijn te zeer op zichzelf teruggeplooid en trekken muren op. De reactie van de burger is er een van wantrouwen en lage verwachtingen.

Nochtans voelen vele functionarissen de nood aan dringende verandering. Zij gaan op zoek naar frisse ideeën en een andere benadering van dienstverlening. De cases die u verderop in dit handboek vindt, zijn daar een illustratie van.

Wat service design doet

Service design zet dienstverleners aan om hun dienst radicaal te herdenken. Door iedereen te betrekken in het ontwerpproces, creëert het gedragenheid en neemt het interne barrières weg. Bovendien verbindt service design verschillende soorten kennis van verschillende medewerkers en werkt het op die manier ook capaciteitsverhogend.

ZIE OOK
BASISPRINCIPES
P. 12



Efficiëntie vs. effectiviteit

Design brengt empathie, gebruikersgerichtheid en zinvolheid in dienstverlening. Het resultaat is diensten die wérken, die niet alleen efficiënt maar ook effectief zijn.

Overheidsorganisaties zijn vaak bezig met efficiëntie, **oftewel de dingen juist doen**. Onder het mom van “meten is weten” worden doorgaans kwantitatieve KPI’s (Key Performance Indicators) vooropgesteld. Maar dat gebeurt vaak in een achteraf-moment, terwijl er dan vaak geen engagement of budget is om nog wijzigingen aan te brengen. Bovendien kan je uit kwantitatieve evaluaties vaak alleen maar afleiden dat er iets fout zit. Mogelijks zit er iets fundamenteel fout, maar wat dat dan is, kan je niet afleiden.

Service design zorgt voor efficiëntie door in de dienstverlening processen te stroomlijnen, overbodigheden te verwijderen en kosten te reduceren.

Waar overheden doorgaans veel minder mee bezig zijn, is **het streven naar effectiviteit, oftewel de juiste dingen doen**. Service design mikt op de eerste plaats op een kwalitatieve dienstverlening. De ultieme toetssteen van die kwaliteit zijn geen interne indicatoren, maar wel de beleving en de waardering door de gebruiker. Service design zoekt waarde te creëren door diensten te ontwerpen die relevant zijn. Die relevantie komt voort uit de gebruikersinzichten.

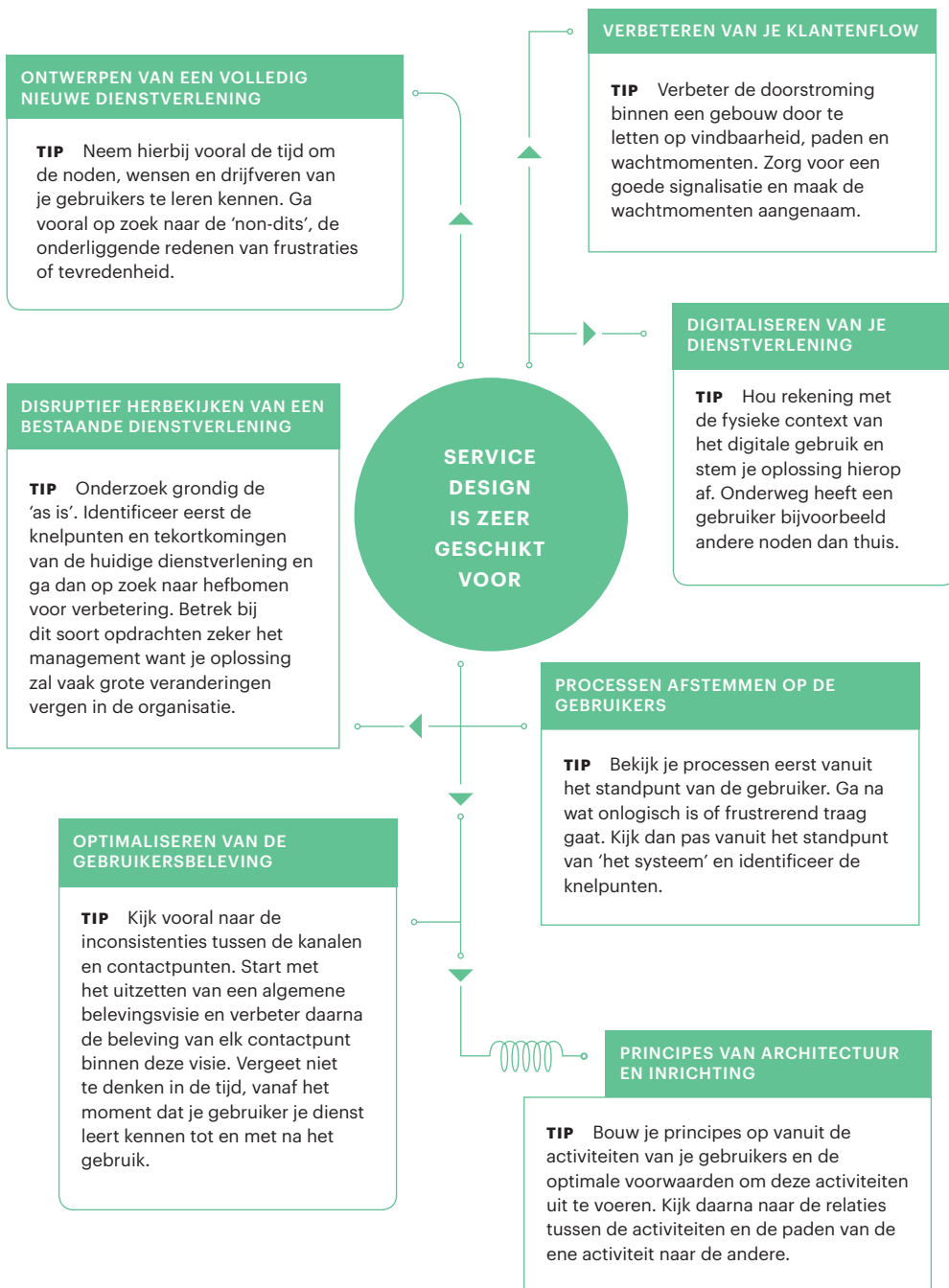
Uiteraard is er een wederzijds verband tussen efficiëntie en effectiviteit: oplossingen die effectief zijn, zijn ook altijd efficiënter, want irrelevante diensten zijn per definitie een verspilling.

Als voorbeeld kunnen we de informatisering en digitalisering aanhalen. Daar wordt thans veel van verwacht om de kosten te reduceren. Maar het is belangrijk om het middel niet te verwarren met het doel. ICT-technologie garandeert geenszins dat u efficiënter en effectiever uw diensten gaat verlenen. Het is pas hoe die ICT-middelen aangewend worden in de dienstverlening dat zal bepalen of het inderdaad om een efficiënte piste gaat. Want een digitalisering die niet aanvaard wordt de door de gebruikers of door de uitvoerende personeelsleden, is een verspilling van middelen en dus noch effectief, noch efficiënt.

Service design reduceert minstens de kosten die gepaard gaan met de lancering van een nieuwe dienst door via uitgebreide tests het risico dat zo’n introductie inhoudt, te elimineren. Werknemers zijn gemotiveerder en de gebruikers krijgen een dienst die zij nodig hebben.

Wat service design (niet) kan

Service design wordt vaak, door zijn multi-inzetbaarheid, gezien als een wondermiddel dat plotseling in allerlei situaties een oplossing kan bieden. Bij het begin van deze publicatie willen we dan ook al meteen meegeven waar service design begint en eindigt. Welke vragen kunnen service design methodieken wel en niet oplossen?



VERANDERINGSMANAGEMENT

Service design kan helpen bij veranderingsmanagement, maar is op zich niet voldoende. Service design kan wel een onderdeel zijn van change management (bv. om een dienst gebruiksvriendelijker te maken of radicaal te digitaliseren). Service design, en dan vooral de de co-creatie aanpak, kan één van de middelen zijn om het complexe proces van een veranderingstraject mee vorm te geven, maar het is nooit het enige middel. Vraag hulp aan veranderingsspecialisten.

COMMUNICATIE

Gebruikers en stakeholders worden inderdaad betrokken in een service design traject, maar dit enkel met de ontwerpdoelstelling voor ogen. Communicatie en marketing zijn een vak apart. Service design is heel iets anders dan een gestructureerde dialoog opzetten met gebruikers en/of belanghebbenden. Op vlak van communicatie en stakeholdermanagement kan service design dan ook een bijdrage leveren, maar het is niet dé oplossing.

SOCIALE PROBLEMATIEKEN

Een sociale problematiek is altijd complex en niet met één dienstverlening op te lossen. Onderzoek eerst de systemische samenhang van het probleem en werk samen met andere dienstverleners aan een oplossing.

SERVICE DESIGN IS MINDER GESCHIKT VOOR

ARCHITECTUUR EN BINNENHUISINRICHTING

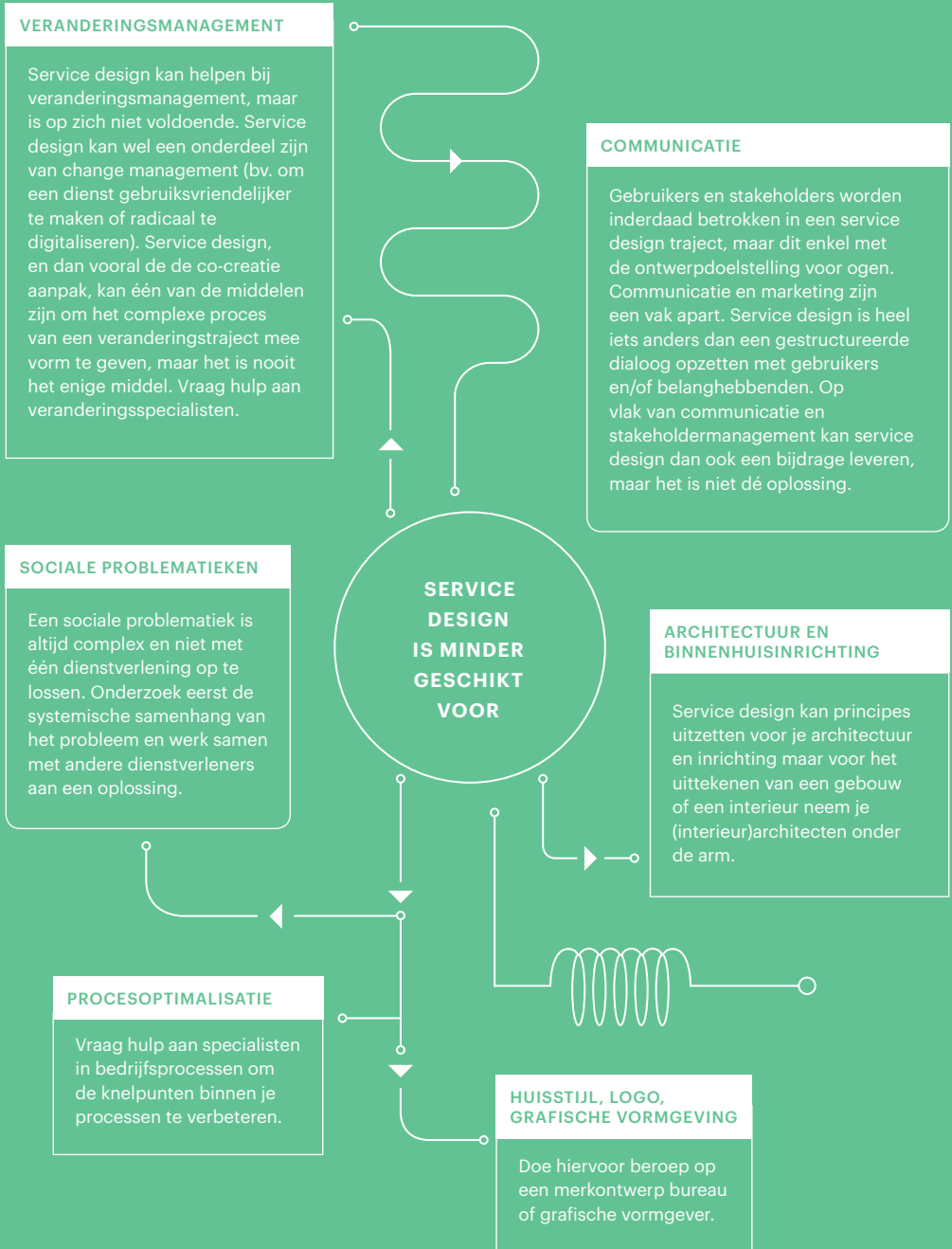
Service design kan principes uitzetten voor je architectuur en inrichting maar voor het uittekenen van een gebouw of een interieur neem je (interieur)architecten onder de arm.

PROCESOPTIMALISATIE

Vraag hulp aan specialisten in bedrijfsprocessen om de knelpunten binnen je processen te verbeteren.

HUISSTIJL, LOGO, GRAFISCHE VORMGEVING

Doe hiervoor beroep op een merkontwerp bureau of grafische vormgever.



De limieten van service design

Een service design oplossing kan heel breed gaan. Daarom zijn er vaak ook andere disciplines nodig om een nieuw dienstconcept uit te werken. Zo zal een service design oplossing soms inhouden dat je de processen in je organisatie moet aanpassen. Service design helpt dus zeker om te begrijpen welke processen beter afgestemd moeten worden op de gebruikers, maar **het herontwerpen zelf van bedrijfsprocessen is een andere discipline.**

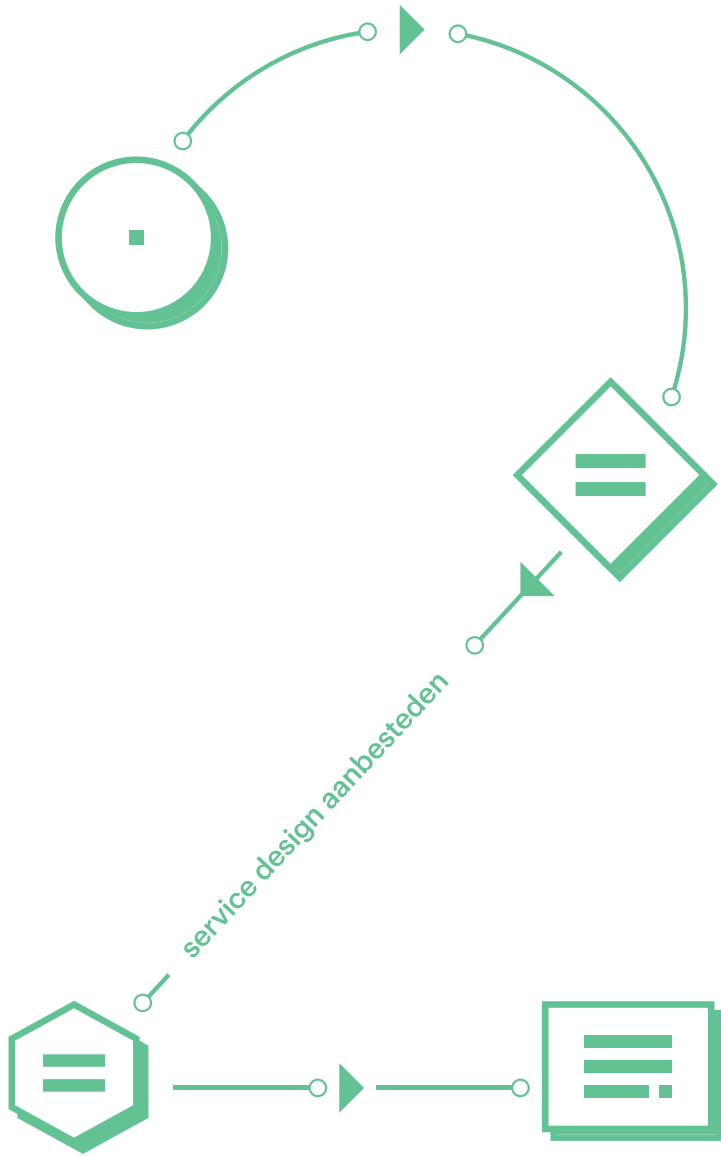
Een service design oplossing vraagt dikwijls om een verandering in de manier van werken binnen je organisatie of een verandering in de attitude van je medewerkers. De co-creatieve aanpak van de methodiek zorgt er voor een stuk voor dat er al een draagvlak gecreëerd wordt in de organisatie maar dit is onvoldoende. Zeker in grote en gevestigde organisaties is er bijkomend **een veranderingstraject nodig met een communicatieplan** en een stappenplan.

De oplossing vergt soms **een aanpassing van de strategie en het business model** van de organisatie. Hoewel de methodiek vertrekt vanuit een goede kennis van de bedrijfsmatige doelstellingen, is service design geen methode om deze doelstellingen zelf te veranderen en uit te werken.

Sommige vormen van dienstverlening tenslotte kunnen niet verbeterd worden door service design alleen. Dit is in het bijzonder het geval voor dienstverleningen met een sociale problematiek. De onderliggende oorzaken zijn hier meestal bijzonder complex en verbonden met de dienstverlening van andere organisaties. **Een systemische analyse als voortraject is hier aan te bevelen.**

Dikwijls vergt de oplossing dus ook **bijkomende expertises uit andere design disciplines** zoals productontwikkeling, interactieontwerp, binnenhuisarchitectuur, merkontwerp, grafische vormgeving, marketing en communicatie. Zij zijn echter allen een expertise op zich. Betrek experts uit deze andere disciplines, indien je ze al kent, in je service design traject door ze bijvoorbeeld uit te nodigen voor je co-creatie workshops.





Service design aanbesteden

Hoe kan u aan de slag gaan met service design? Wel, sommige aspecten van service design kan u zelf toepassen. Attitudes als gebruikersgerichtheid en systemisch denken kunnen u bijvoorbeeld dagelijks helpen om inzicht te verwerven in uw huidige dienstverlening en kunnen dienen als basis voor toekomstige verbetering. Wil u echter echt resultaat boeken, dan is het handig dat u zich laat bijstaan door experts. Het is immers belangrijk de principes en de interne logica van de service design-methodologie te respecteren.

Designers brengen communicatieve vaardigheden aan en zijn sterk in visualisatie, problem solving en creativiteit. Op enkele plaatsen in Europa zijn service designers in vaste dienst van overheden, al blijft dat eerder een zeldzaamheid. Daarom moet u wellicht op zoek gaan naar een externe designer.

Het inhuren van externe service designers

Een snelle zoektocht op het internet kan u alvast een lijst bezorgen van service designers die in uw regio actief zijn. Als u ze niet weet te vinden, dan kan u bijvoorbeeld terecht bij designondersteunende organisaties zoals Design Vlaanderen. Zij wijzen graag door naar professionele designbureaus die u graag begeleiden.

Het aanbesteden van service design is in de publieke sector niet altijd evident, bijvoorbeeld door allerlei regulering en onaangepaste gunningcriteria. Vaak denken overheden ook in termen van problemen en hebben ze vaak zelf al een idee van hoe die opgelost kunnen worden, met een restrictief eisenpakket als gevolg. Service designers denken liever aan ‘oplossingen’ en hoe die tot stand komen, als gevolg van het af te leggen traject.

Dat betekent niet dat u geen duidelijk kader kan scheppen, of grenzen die aangeven van wat mogelijk is. Het is belangrijk dat service designers daarvan op de hoogte zijn nog vóór zij reageren met een offerte. Beperkingen (in tijd, middelen, enz.) neemt u op in de design brief.

Verwacht in de offerte geen voorstelling van mogelijke oplossingen voor uw probleemstelling. Service design aanbesteden is geen kwestie van kiezen voor een bepaalde oplossing, maar wel voor het team dat u zal begeleiden naar de juiste oplossing. Elke oplossing is sterk afhankelijk van de context van het probleem. Een groot stuk van service design gaat net die context nog in kaart brengen.

ZIE OOK P. 31



Stel een **design brief** op en gebruik die als basis voor uw offertevraag en de gesprekken en onderhandelingen die daarna volgen. In die design brief neemt u de belangrijkste informatie waarover de designers moeten beschikken om op uw vraag te antwoorden. Bovenop de design brief, kan het soms aangewezen zijn om persoonlijke gesprekken met meerdere designers of een gezamenlijke infosessie te organiseren. Vooral complexe vraagstukken zijn moeilijk samen te vatten op papier, en een bijkomende mondelinge toelichting waarin u kan reageren op vragen van geïnteresseerde designers, verheldert vaak veel.

Publieke organisaties moeten zich vaak houden aan een wettelijke aanbestedingsprocedure. Zorg dat u voldoende service designbureaus contacteert voor een offertevraag en vraag een uitgebreide schriftelijke offerte, met een gedetailleerd budget, een plan van aanpak, een projectplanning en -timing, een voorstelling van het team, hun competenties en hun portfolio van voorbije opdrachten.

Bij het beoordelen van de offertes kan u rekening houden met het portfolio van de kandidaten, hun plan van aanpak en de prijs. Staar u echter niet blind op de kostprijs en laat die niet allesbepalend zijn in de gunning. Belangrijker is dat u voelt dat de designer uw vraag begrepen heeft en ze belangrijk vindt.

Probeer te peilen naar de ervaring van designers met de service design-methodiek en met vergelijkbare trajecten als de uwe. Eventueel kan u feedback vragen aan referenten. Het is niet noodzakelijk dat service designers inhoudelijke expertise hebben in uw domein, al kan u voorbij ervaring of affiniteit met uw domein wel als pluspunt meenemen.

Service design is als raamkader voldoende vrij opdat verschillende designers een verschillend plan van aanpak kunnen voorstellen. U kiest voor de aanpak die volgens u het meest geschikt lijkt voor uw vraagstelling en uw organisatie. Samen met de design brief, vormt het plan van aanpak de basis voor alles wat volgt. Dat plan van aanpak is best opgebroken in verschillende fases. **De Double Diamond** kan bijvoorbeeld dienen als basisstructuur, met duidelijke doelstellingen en opleveringen per fase.

ZIE OOK P. 9



Belangrijk bij het aanbesteden van een service designtraject is dat opdrachtgever en designbureau elkaar wat aftasten. Tenslotte gaat u een gezamenlijk traject afleggen, en dan is het wel goed dat u van bij het begin op dezelfde golflengte zit. Enerzijds is dat een kwestie van het scherpstellen van de doelstellingen en het verduidelijken van de opdracht, maar dan nog is een persoonlijk rapport tussen opdrachtgever en designer mooi meegenomen.

Werken met externe service designers: waarom, hoe en wanneer?

Elk service design traject is anders, heeft zijn eigen uitdagingen, zijn eigen knelpunten. Gelukkig ook zijn eigen oplossingen. Geen twee trajecten zijn gelijk. Noch wat betreft inhoud, proces, vorm of deelnemers. Omgaan met die diversiteit in service design vraagt vakkundigheid, kennis en ervaring. Niet om volgens vastgelegde routines te werken, wel om tijdig de moeilijkheden en drempels in een traject te onderkennen, oplossingen te voorzien, de flow erin te houden, en het beste uit de deelnemers naar boven te halen op vlak van creativiteit en inzet.

Doe je het niet beter allemaal zelf?

Jij kent toch het beste de dienst die je wil hervormen of opzetten. Jij kent de doelgroep van de dienst, de context waarin die dienst moet functioneren, wie je erbij moet betrekken, enz. Waarom dan nog een externe inhuren, voor wie dit allemaal vreemde materie is? Het bovenstaande kan dan allemaal wel waar zijn, maar een externe designer kan compenseren voor jouw minder sterke kanten. Ben je bijvoorbeeld zeker dat jij een creatief proces in een groep van 20 mensen kan opstarten en onderhouden? Weet jij hoe je de gebruikersprofielen opstelt van de mensen die jouw dienst zullen gebruiken? Of hoe je gebruikers kan motiveren om aan workshops deel te nemen? Een externe kracht kan je helpen bij deze heel diverse taken. Hij of zij kan het traject op de sporen krijgen en houden. En bovendien, ervaring hebben in je eigen sector biedt dan wel voordelen, maar misschien ook nadelen. Heb je wel genoeg afstand? Kijk je wel breed genoeg om creatieve oplossingen de kans te geven? Sta je open voor nieuwe ideeën? Een goede service designer helpt je om opnieuw die afstand te creëren, je blik te verruimen, je open te stellen. Die externe blik kan nieuwe perspectieven en invalshoeken aanreiken.

Méér dan wijsheid uit boeken

Technieken voor service design vind je in boeken, toolkits, op websites ... maar veel verder dan de basistechnieken reiken deze bronnen niet. Professionele service designers gaan verder. Zij combineren kennis met praktijk, inhoud met proces. Service designers hebben hun eigen tools en manier van werken. Op basis van hun kennis en ervaring zullen zij de juiste mix van technieken voorstellen, rekening houdend met de vraagstelling, de context, de deelnemers en de tijdsplanning.

Een voorbeeld: een ideale co-design workshop neemt tijd in beslag want de groep moet in een bepaalde 'mindset' komen om echt creatief te zijn. Aan de andere kant is het vaak heel moeilijk om gebruikers te motiveren om aan een workshop deel te nemen die een

hele dag duurt. Het is een uitdaging waar professionele service designers dagelijks mee geconfronteerd worden en waar ze oplossingen voor hebben.

De nadelen en de beperkingen

Heeft een externe service designer dan geen nadelen? Ja zeker. In de eerste plaats de kost. Service designers zijn doorgaans niet **goedkoop**. Je loopt dus het risico dat op het einde van het traject zo'n externe service designer een gat in je budget heeft geslagen. Wees daarom ook spaarzaam op de inzet van externen en zoek goed uit voor welke projecten en taken je een professionele externe designer wil inhuren. Doe het om zelf te leren (of je team of je medewerkers) en/of voor de projecten die heel belangrijk zijn, of die te omvangrijk of complex zijn om zelf te doen.

Maar geef nooit alles uit handen. Laat nooit het volledige service design proces over aan een extern agentschap. De kern van service design betekent dat je dingen samen doet. Jij, je team, je organisatie hebben unieke inhoudelijke kennis die relevant is en die niet verloren mag gaan. Je ingehuurde service designer

heeft meestal wel een bepaald niveau van inhoudelijke kennis over het project, maar beschikt zelden over de details die er echt toe doen. Die kennis heb jij of je organisatie wel! Aan de andere kant heeft die externe service designer wel de kennis over hoe het proces best wordt aangepakt. Kortom, de juiste balans vinden tussen externe en interne kennis, vormt een sleutel voor een goed service design traject.

Valkuilen en aandachtspunten

Waar let je best op bij het inhuren van een externe service designer? Op het tarief, onder andere. En let hierbij op met **dumpingprijzen**. Maar eis van je ingehuurde service designer wél inzet en creativiteit, zowel op procesmatig als inhoudelijk vlak. Een goede externe service designer is meer dan een expert van het proces. Designers moeten een waarde toevoegen aan de resultaten die komen van de gebruikers en co-design workshops, en ze geven de visualisaties en prototypes vorm. Sommige service designers zijn slechts consultants die participatieve technieken gebruiken en die weinig 'designen'. Mijd hen.

ZIE OOK KOSTEN EN
TIJDSINVESTERING
P. 41

ZIE OOK
KOSTEN EN
TIJDSINVESTERING
P. 41

Design brief

Je bent helemaal overtuigd en wil aan de slag met een service designer? In de aanbesteding geef je dan speciale aandacht aan de “design brief”, oftewel het onderdeel waarin je specificeert wat voor soort design diensten je precies wil bestellen.

Een design brief lijst alle belangrijke informatie op waarover designers moeten beschikken alvorens ze aan het werk kunnen gaan. Zo’n design brief is niet gebeiteld in steen en kan meerdere keren herzien worden, eventueel na feedback van de designers zelf. Sowieso kan de uitkomst van een service design traject mijlenver liggen van de oorspronkelijke design brief, omdat bijvoorbeeld halverwege blijkt dat de probleemstelling die u bij het begin identificeerde, eigenlijk niet die is die ertoe doet. Niettemin is het noodzakelijk om te vertrekken vanuit een duidelijke design brief.

De design brief verheldert de opdracht niet alleen voor de designers, maar dient ook als toetssteen voor gesprekken tussen management, stakeholders, werknemers, beleidsmakers, workshopdeelnemers enz.

Wat?

Een design brief is:

- + een geschreven communicatiemiddel waarin een gezamenlijk doel gedefinieerd wordt
- + een beschrijving van een verzameling van eisen (de criteria waaraan voldaan moet worden) en wensen (de criteria waar zo veel mogelijk aan voldaan moet worden): kostprijs, levensduur, gewicht, ontwikkelingstijd, esthetiek enz.
- + voor een te ontwerpen product of dienst
- + een definitie van randvoorwaarden en limieten
- + een stap in de richting van een oplossing
- + een vastlegging van het juridische kader
- + een basis voor de evaluatie achteraf
- + een contract tussen twee gelijke partijen (er is co-ownership van het project)
- + evenveel gefocust op de organisatiestrategie als op de designstrategie
- + net zo goed een ‘bestek’, een creative brief, een eisenprogramma, een marketing brief, een projectomschrijving, een job ticket, een innovation brief, ...

Een design brief wordt vaak gebruikt wanneer een onafhankelijk designer (of bureau) iets ontwerpt voor een klant. Design briefs zijn minder gebruikelijk wanneer het gaat over een in-house designer. Er is geen vaststaande structuur voor een design brief, gezien verschillende soorten design en verschillende soorten opdrachten telkens andere inhoudelijke vereisten hebben. Een design brief kan zowel bestaan uit uitgeschreven teksten als uit informatie in bullet points, al is dit laatste minder geprefereerd. Vaak worden er grafieken, illustraties en tabellen toegevoegd. Hieronder geven we een aanzet tot elementen die een deugdelijke design brief uitmaken.

Een goede indeling kan zijn:

1. Titelpagina

2. Inhoudstafel

3. Executive summary

4. Beschrijving profiel organisatie

- + Beknopte historiek
- + Specialisaties, doelstellingen, sector
- + Structuur van de organisatie
- + Profiel van de reeds gerealiseerde ontwerpen
- + Merk en imago
- + Verwezenlijkingen
- + Concurrentie/marktschets
- + Stakeholders: met wie moet er rekening gehouden worden in het proces? Op wie kan men rekenen voor hulp?

ONGEVEER 1
PAGINA, MET
DOEL, TIJD,
BUDGET EN
HIËRARCHIE

INCL. WAARDEN,
MISSIE, UNIQUE
SELLING
PROPOSITION

5. Probleemstelling

- + Beschrijving probleem
- + Belemmeringen en opportuniteiten van het project
- + Budget
- + Tijdsbestek
- + Extra aspecten zoals veiligheid, milieu, esthetische vormgeving

6. Doelstelling

- + Wat moet er precies worden opgelost? Eisen en wensen.
- + Welke functies zijn er zeker nodig: specificatielijst
- + Hoe gaat het design bijdragen aan de organisatiedoelstellingen?
- + Voor welke doelgroep(en)?
- + Deadlines
- + Aandacht voor ontstaan, verspreiden, gebruiken, verdwijnen van ontwerp

BESCHRIJF DIT
EVENTUEEL
A.D.H.V.
PERSONA'S

INSCHATTING VAN
WAT DE OPLOSSING
TEN MINSTE ZOU
MOETEN INHOUDEN

7. Oplossingsanalyse

- + Kosten/baten
- + Risico's/voordelen
- + Eerder geplande oplossingen
- + Schetsen

ZIJN ER AL
EERDERE STAPPEN
ONDERNOMEN OM
HET PROBLEEM OP TE
LOSSEN?

8. Synopsis

- + Evaluatie: hoe succes meten?
- + Conclusie/samenvatting
- + Eventueel intellectuele eigendom
- + Appendices

DOCUMENTEN MET
ONDERZOEKSDATA,
CONSUMEREN-
ONDERZOEKEN, MOOD
BOARDS, FOTO'S, AUDIT
MATERIAAL, EERDERE
DESIGN BRIEFS OF
PROJECTEN, ENZ.

Hoe beginnen?

In een eerste stap komen alle betrokken partijen samen voor een one-on-one meeting. Per partner zitten er 2 a 3 mensen aan tafel. In de eerste meeting worden enkele kernvragen besproken, met als doel dat alle partijen een duidelijk beeld hebben van het project. Dit soort vragen zijn bijvoorbeeld:

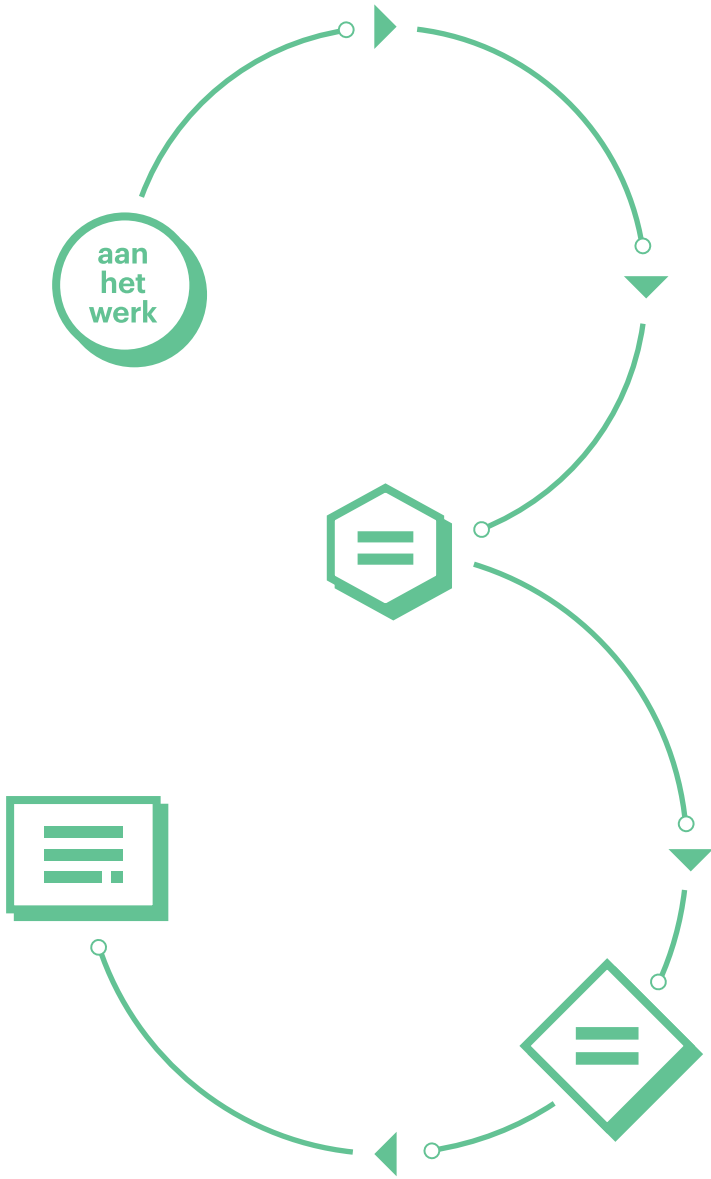
- + wat zijn de eerste doelstellingen van dit project?
- + waarom is dit project echt nodig?
- + waarom is het nodig dit project nu uit te voeren?
- + welke bredere effecten voor de opdrachtgevende organisatie worden er verwacht?
- + wie zijn alle stakeholders in dit project?

Maak hiervan een verslag, en gebruik dit als input voor het verfijnen van de design brief. Bepaal duidelijk wie deze input zal verwerken, en hoe hierop feedback zal worden voorzien.

Een designproject gaat steeds uit van een gedeelde verantwoordelijkheid tussen opdrachtgever en uitvoerder. De medewerking van de opdrachtgever in het vinden van de geschikte oplossing samen met de designer is namelijk onontbeerlijk. Het is dan ook belangrijk dat beide partijen voldoende overleg momenten kunnen inplannen gedurende het traject, en dat de opdrachtgever zich beschikbaar houdt voor deelname aan workshops en brainstorm, indien nodig.

Tips bij het opstellen van een design brief

- + Schrijf geen oplossingen voor: laat je niet vangen door de verleiding om de ontwerper te vertellen wat te ontwerpen. Maar schep duidelijkheid over welke problemen er opgelost moeten worden, zodat de ontwerper ideeën kan verkennen. Hierbij heb je echt de expertise van de ontwerpers nodig, zij zijn namelijk de 'ontwerpadviseurs' en moeten als dusdanig ook het vertrouwen krijgen.
- + Zorg vóór de finale vrijgave van de design brief dat alle belanghebbenden unaniem akkoord gaan met de voorgestelde aanpak, proces, budget en timing.
- + Veronderstel niets. Vele designprojecten gaan fout gaan omdat iemand 'veronderstelt' dat iemand anders weet wat zij weten.
- + Opdrachtgever en uitvoerder zijn partners: co-owners. Partnership betekent werken mét mensen, niet vóór mensen.
- + Vertrek niet van standaardteksten en pas op met knip- en plakwerk. Een oplossing op maat veronderstelt immers ook een opdrachtomschrijving op maat.
- + Design briefs kunnen tijdens het proces nog worden bijgesteld, op voorwaarde dat de veranderingen staan voor een betere oplossing van het probleem, en dat alle co-owners het met de veranderingen eens zijn. Een design brief is een levend document, zoals een businessplan.



Tools

Service design is een methode die veelvuldig gebruikt maakt van tools. De aard en de volgorde van de tools wordt doorgaans het best bepaald door een service designer die steeds zowel de gebruikers als het einddoel van het proces voor ogen houdt.

In de Service Design Toolkit van Design Vlaanderen en designbureau Namahn echter kan wel een standaard voorbeeld gevonden worden van hoe dergelijk proces eruit zou kunnen zien. In deze Toolkit worden de vier fases van Double Diamond ontdekt tot acht verschillende stappen. Er zijn dan steeds 2 tools voorzien per stap, wat het aantal tools op 16 brengt.

Specifiek aan de Service Design Toolkit is dat er een overzicht gegeven wordt van de verschillende fases, en daarbij dat deze bovendien in een cirkel worden voorgesteld zodat een herhaling van het proces steeds mogelijk is. De 16 tools kunnen in principe in elk service design traject worden gebruikt, maar zijn uiteraard slechts een selectie van de tools die er in het algemeen bestaan. Het is hierbij steeds de bedoeling om de verschillende stappen van de Double Diamond achter elkaar uit te voeren.

Alleen wanneer je ten gronde vertrouwd bent met service design, kan je de tools uit de toolkit los gebruiken binnen een project. Dit op voorwaarde dat je goed weet in welke fase je welk soort informatie nodig hebt. Als je niet zeker bent over het gebruik van service design tools, hun volgorde, of hun validiteit op een bepaald moment in het proces, laat je dan zeker door een service designer adviseren.

De papieren handleiding van de Service Design Toolkit is te bestellen via www.servicedesigntoolkit.org. Op deze website kan je eveneens de bijhorende workshop-posters downloaden. Hieronder geven we alvast enkele voorbeelden van tools die gebruikt kunnen worden in twee stappen van een service design traject.

Personatools

Persona's zijn profielen van de mensen die je diensten in de toekomst gaan gebruiken. Het zijn een aantal fictieve personen, die zoveel mogelijk de wensen en behoeften van je diverse doelgroepen vertegenwoordigen.

Gebruik voor het opstellen van persona's bijvoorbeeld de tools uit stap 3 van de Service Design Toolkit. Als eerste bepaal je met de tool 3.1 de belangrijkste kenmerken van je gebruikers. Bekijk deze kenmerken, en selecteer vooral de kenmerken die veel impact hebben op je service. Bepaal vervolgens de twee extremen van deze kenmerken, zodat je persona's krijgt die zo uiteenlopend mogelijk zijn.

Een voorbeeld hiervan is de eigenschap 'leeftijd' met als extremen 'oud' en 'jong'.

Tenslotte combineer je de extremen tot een realistische combinatie, tot een fictieve gebruiker van je diensten. Maak zes tot acht van deze persona's, tot je de meest voorkomende gebruikers hebt verzameld. Maak de persona's gerust extreem. Dit houdt je scherp bij het zoeken naar oplossingen. Als je service werkt voor de meest extreme gevallen, werkt hij waarschijnlijk ook voor de gemiddelde gebruiker!



3 PERSONAS 2

PERSONA

NAME

OCCUPATION

OTHER (Only elements that are an influence on your service)

SERVICE ATTITUDE (Please choose something, but not all at once!)

DO-IT-YOURSELFER | ADVICE SEEKER | DELEGATOR

DESCRIPTION

Describe your persona. Describe who he or she is in the context of the desired service. What are his or her objectives, and what opportunities do you see for the development of your relationship in the personal profile?

MOTIVATION
What are you using the service for?

DEMOTIVATION
What are you NOT using the service for?

Bij de volgende stap gebruik je tool 3.2 uit de Toolkit. Hiermee kun je je zes tot acht persona's verder vormgeven. **Kies per persona** een foto, een naam, een beroep en andere elementen waarmee de persona een completere identiteit krijgt. Bepaal of deze persona zelf zaken uitzoekt, om advies vraagt of zaken vooral delegeert. Vervolgens bepaal je met behulp van alle voorgaande elementen welke rol deze persona heeft in de context van je (toekomstige) dienst. Wat zijn zijn of haar doelstellingen, zowel rationeel als emotioneel? Wat kan zijn of haar motivatie zijn om deze dienst te gebruiken, en wat kan hem of haar tegenhouden?

In de ontwerpfase zul je je oplossingen regelmatig gaan testen aan deze persona's, zodat je niet steeds rekening hoeft te houden met al je gebruikers.

Persona's zijn er in verschillende soorten en maten, en je kunt ze zo ver uitwerken als je zelf wilt. Op www.wereldvannestor.be vind je voorbeelden van complexere persona's, die zijn ontwikkeld in het kader van een socialezekerheidsproject.

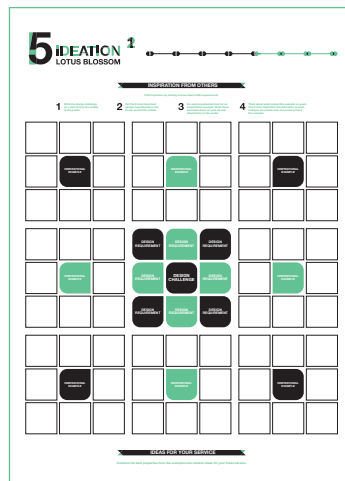
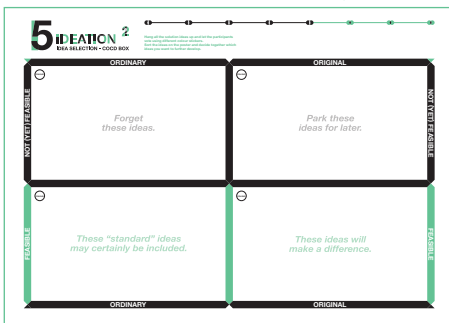
Ideeëntools

Het grote voordeel van service design is dat de helft van de weg in een proces al is afgelegd op het moment dat er pas ten gronde mag worden gebrainstormd. Dit zorgt ervoor dat alle personen rond de tafel precies weten waar oplossingen voor bedacht moeten worden. Dat spaart verloren tijd uit die anders verloren zou gaan aan een brainstorm in het wilde weg, waar ideeën uitkomen die uiteindelijk geen oplossing vormen voor de gebruikers van de dienst.

De Toolkit voorziet in twee tools voor de ideeënfase, een tool om ideeën te vinden (5.1), en een tool om die ideeën te ordenen voor gebruik (5.2).

Omdat het geen zin heeft om het warme water opnieuw uit te vinden, en te brainstormen in het ijl voorziet de **Lotusbloem tool** een associatie oefening. Je gaat hierbij op zoek naar goede voorbeelden van de eerder bepaalde ontwerpvereisten, zowel in binnen- en buitenland. De Lotusbloem tool helpt je dan om te zoeken naar de elementen die deze voorbeelden zo goed maken, waardoor je vast op nieuwe ideeën komt voor jouw te ontwerpen dienst. Je wilt immers vernieuwende oplossingen, en dat zijn meestal niet diegene die je op voorhand al in je hoofd hebt.

Omdat je in deze stap waarschijnlijk enorm veel ideeën zult genereren, voorziet de toolkit ook nog in een **COCD box tool**. Met deze tool (5.2) kan je alle gevonden ideeën indelen en selecteren. Je schrijft alle ideeën op Post-its en kleeft ze in het juiste kwadrant. Je houdt hiermee rekening met het feit of ze haalbaar zijn of niet, en of ze origineel zijn of doordeweeks. Zo weet je zeker dat je de beste ideeën overhoudt (in het vakje haalbaar en origineel) om in een volgende stap mee aan de slag te gaan.



Workshops

Co-creatie, het ontwikkelen van een dienst samen met alle belanghebbenden, is een centrale waarde binnen de service design filosofie. De meeste service design oefeningen en tools zijn dan ook zo opgesteld dat ze een maximale samenwerking tussen iedereen in het project faciliteren.

Onder het motto ‘in groep weet je meer dan alleen’ zijn co-creatie workshops dan ook de ideale manier om ervaringen en inzichten met elkaar te delen. Zo kom je verder, en zijn de oplossingen vaak innovatiever. Maar dat is niet het enige voordeel. Door op alle niveaus samen te werken staan de gecreëerde bottom-up service design oplossingen vaak dichterbij de burger. Al die ervaring met samenwerking tussen de belanghebbenden komt bovendien bij de implementatie van de oplossingen mooi van pas. Een ander voordeel is dat zowel de ambtenaren als burgers begrijpen waar een bepaalde verandering vandaan komt, ze hebben hem namelijk zelf bedacht. De weerstand om ze door te voeren zal dus waarschijnlijk ook minder groot zijn.

Co-creatie workshops verschillen in duur en omvang, afhankelijk van de vraagstelling en aard van een bepaald service design traject. Meestal wordt er samengewerkt met een zeer diverse groep van stakeholders (burgers, ambtenaren, designers, management, etc), in groepjes van 6 a 8 personen. Soms worden er enkel workshops voor 1 soort stakeholders georganiseerd, soms voor meerdere doelgroepen door elkaar. Co-creatie workshops werken het beste als er niet meer dan 18 à 20 personen tegelijk deelnemen. Een co-creatie sessie kan duren tussen de 1 en 7 uur, en vind voor extra innovatieve resultaten best plaats op een neutrale plek (dus niet binnen de organisatie zelf).

Tijdens een workshop worden er binnen de verschillende groepen tools gebruikt, oefeningen gemaakt of brainstormen gevoerd. Er wordt bedacht, geschraapt, gediscussieerd, getekend en gespeeld. Belangrijk: binnen een co-creatie workshop gaat het niet over het democratisch nemen van een beslissing, maar wel om zoveel mogelijk relevante ideeën, richtingen en percepties te benoemen die in een later stadium nog worden uitgefilterd, verfijnd en getest.

Let wel, het succesvol incorporeren van co-creatie binnen een service design traject is echter vaak specialistenwerk. Een service designer als moderator aanstellen kan helpen om een aantal pijnpunten op te lossen en de groep sneller tot resultaten te doen komen. Bovendien zijn niet alle resultaten uit een co-creatie workshop nuttig voor de volgende stadia, en kan een service designer er vaak voor zorgen dat de output toch de gewenste kant op gaat, bijvoorbeeld door het stellen van bijvragen.

Rekruteren van workshopdeelnemers

Rekruteren van gebruikers voor de co-design workshops is hierbij een bijzondere uitdaging. Je vraagt je best af: wie gebruikt deze dienst of zal ervan gebruik maken? Wat zijn de profielen van deze gebruikers? Waar vind ik de geschikte mensen om deel te nemen en hoe motiveer ik hen? Want die motivatie is belangrijk: gemotiveerde deelnemers leveren waardevollere bijdragen dan de modale, weinig-geïnteresseerde burger.

Maar opgelet: gebruikers zijn zowel klanten van de dienst als medewerkers van de eigen organisatie die mee de dienst zullen leveren of uitvoeren. Bij de rekrutering voor de workshops zorg je voor evenwicht: tussen types klanten, en tussen klanten en eigen medewerkers. Meestal doe je er best aan om klanten en medewerkers samen te brengen in een workshop. Bovendien is het in een co-design workshop niet de kwantiteit die telt, maar wel de kwaliteit. Zoek vooral creatieve personen die bereid zijn zich in te zetten en constructief kritisch te zijn.

Het ligt bovendien vaak moeilijk bij ambtenaren om de gebruikers, die deelnemen aan het proces, te vergoeden. Waarom mensen betalen, een cadeau of een incentive geven, als de doelstelling van het traject is om hén een betere dienst te verlenen? Nochtans is het 'ethisch' best correct om iets terug te geven, als je van een ander iets nodig hebt, zeker als die een waardevolle bijdrage heeft geleverd aan je eigen organisatie. Ook hier is de boodschap om creatief te zijn en een leuke incentive te vinden die ook voor de organisatie aanvaardbaar is.

Kosten en tijdsinvestering

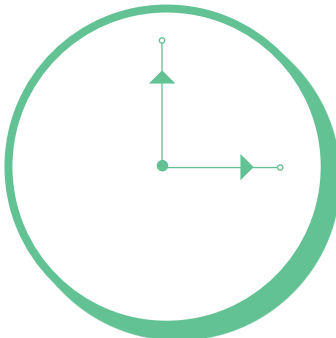
Los van het inhoudelijke engagement voor een service design traject, brengt dergelijk proces ook een tijds- en middeleninvestering met zich mee. In dit stuk gaan we in op die twee praktische benodigheden.

TIJD

De looptijd van een project varieert sterk naargelang de scope van het project. Service design trajecten kunnen al verkort plaatsvinden in één (zeer) intensieve week. Op voorwaarde dat er onvoorwaardelijke steun is van het management, en de stakeholders en gebruikers goed gekend zijn op voorhand. Dit is echter een zeer uitzonderlijke manier van werken, die alleen door professionele service designers met expertise in deze manier van werken tot een goed einde gebracht kan worden.

Over het algemeen geldt dan ook: je hebt tijd, tijd en nog eens tijd nodig. Dit, omdat service design een proces is dat in verschillende fasen verloopt – luisteren, ontwerpen, testen, opvolgen. Het is dan ook aangeraden om tussen de verschillende stadia de tijd te nemen om de ideeën te laten bezinken en groeien. Ook voor steun van het management te verkrijgen, of om de betrokken gebruikers tussentijds te informeren, is het beter om alle stappen niet “in een black box” achter elkaar uit te voeren.

Service design trajecten bij de lokale overheid lopen dan ook meestal tussen de 4 en 7 maanden, of soms nog langer, bij complexere projecten. Hou hier zeker rekening mee bij het opstellen van je planning, en je aanbestedingsprocedure!



KOST

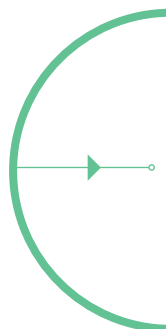
Een service design proces is natuurlijk niet gratis. Ten eerste zal er een projectbegeleider (gedeeltelijk) moeten worden vrijgeroosterd om het proces vorm te geven en te sturen. Maar ook de uren van het personeel dat voor de uiteindelijke dienst instaat en deelneemt aan de workshops dienen in rekening te worden gebracht.

Daarnaast valt het voor het welslagen van het project ten sterkste aan te bevelen samen te werken met een [externe service designer](#). Ook deze heeft zijn kostprijs natuurlijk. De gehanteerde tarieven liggen in de scope van andere ingehuurd experts, zoals een goede ingenieur, of een management consultant. Je mag al snel rekenen op 1.000 euro per dag en meer. Deze prijs varieert echter sterk tussen de verschillende Europese landen. Vraag zeker meerdere offertes, en kijk goed rond welke service design bureaus er allemaal in jouw regio actief zijn.

Wees er beducht op dat je echter niet te weinig betaalt. Negotiëren mag, kan, en is zelfs een goed idee. Maar haal ook niet het onderste uit de kan. Je kent wellicht het gezegde over de pindanootjes en de apen. Wie als externe designer werkt aan bodemprijzen, is doorgaans weinig ervaren of zal zich maar matig inzetten voor jouw project. Iemand die professionele kwaliteit levert, zal niet ingaan op dumpingprijzen.



ZIE OOK
P. 27



Het proces beheren

Besteed voldoende aandacht aan het creëren van gedragenheid binnen de eigen organisatie alvorens u aan het service designtraject begint. Leg uit wat de bedoeling is en wat de voordelen zijn voor alle betrokkenen. Dat kan u eventueel overlaten aan de service designer die u gecontracteerd heeft, al valt er ook wat voor te zeggen als u dat zelf doet. U kan daarvoor bijvoorbeeld deze publicatie inzetten.

Wanneer u gaat samenwerken met service designers, beschouwen dan niet als een consultant die vanop een afstand moet werken aan een oplossing die u besteld heeft. Service designers stellen zich doorgaans zeer geëngageerd op in een service designtraject en dus hebben ook zij recht op een stuk 'ownership'. Er is een grote mate van betrokkenheid en inzet vereist van zowel service designer als opdrachtgever. Service design is een samenwerking tussen verschillende partijen, gebaseerd op een goede verstandhouding, vertrouwen en wederzijdse inzet. De beste trajecten zijn die die u samen aflegt, van begin tot einde.

Zelfs indien het service designtraject begeleid wordt door externe designprofessionals, dan is het nog nodig om het proces ook intern te beheren en strak op te volgen. Eén individu of een klein projectteam moet het project naar zich toetrekken en verdedigen, het proces administratief en financieel beheren, de activiteiten coördineren en gedragenheid creëren. Deze projectmanager of procesbegeleider is het eerste aanspreekpunt, kent de organisatie van binnenuit, voedt de service designers met essentiële inzichten, wijst hen op beperkingen en leidt hen naar belangrijke stakeholders. Deze persoon heeft daarvoor de autoriteit gekregen van het management, waarmee hij of zij directe lijnen onderhoudt en overlegt als er cruciale beslissingen moeten genomen. Liefst houdt je al die taken geconcentreerd bij één persoon.

Bovenop deze interne procesbegeleider is het soms handig om een stuurgroep samen te stellen, vooral in trajecten waarin meerdere stakeholders van dichtbij betrokken zijn bij de dienstverlening. De praktische coördinatie blijft dan bij de procesbegeleider, maar de stuurgroep kan 'sturend' optreden. Doorgaans presenteren zich immers meerdere opties in een service designtraject en de stuurgroep heeft dan de verantwoordelijkheid om cruciale keuzes te maken over de verdere richting die genomen zal worden. Het is belangrijk dat de samenstelling van de stuurgroep dezelfde blijft voor de duur van het traject en dat duidelijke afspraken gemaakt worden over de beslissingsprocedure, opdat de stuurgroep met één stem spreekt.

Het is belangrijk de integriteit van het service designproces te bewaren. Dat wil zeggen dat u het proces of het traject in zijn geheel moet doorlopen. Eventueel kunnen sommige fases verkort of op kleinere schaal uitgevoerd worden, maar de interne logica en de fasering van het proces moeten wel gerespecteerd worden. Ga niet aan de loop met toevallige details of voorlopige resultaten en vergeet het 'grotere plaatje' niet.



ZIE OOK
DOUBLE
DIAMOND,
P. 9

Service design is geen adviesverstrekking en geeft geen academisch antwoord op een onderzoeksvraag. Service design is een open proces waarin voldoende ruimte moet zijn om 'vrij' te denken en onverwachte pistes te exploreren. Vaak wordt bijvoorbeeld een stap teruggezet en de achtergrond van het vastgestelde probleem achterhaald. Misschien moet de vraag geherformuleerd worden, of is de vraag niet concreet genoeg, of net té concreet? Voorzie voldoende ruimte en openheid om gedurende het traject op onverwachte opportuniteiten te reageren en van richting te veranderen. Houd er ook rekening mee dat uw perceptie van uw dienst misschien anders is dan de beleving door uw klanten. Inhoudelijke verschuivingen zorgen er ten slotte soms ook voor dat de gebruikte instrumenten gewijzigd moeten worden.

Service design is een 'open' proces, maar dat wil niet zeggen dat het ook gaat om een vaag, losgeslagen of vrijblijvend proces zonder contextuele of methodologische restricties. Service design moet strak beheerd worden binnen een welomschreven methodologisch kader. De service designers zorgen voor de validiteit van de methode, maar een belangrijke taak daarin is ook weggelegd voor de projectmanager, die moet zorgen dat ook intern iedereen bij de les blijft.

Manage expectations. Maak voor uzelf, de stakeholders en de designers duidelijk wat u verstaat onder een deugdelijk resultaat. Zo komt u niet voor verrassingen op het einde te staan. Misschien stelt u een kwantitatief doel voor ogen, maar probeer dan ook rekening te houden met de waarde van kwalitatieve inzichten. U kan bijvoorbeeld meer gebruikers beogen, terwijl een betere gebruikersbeleving ook een waardevol resultaat kan zijn.

Het creëren van gedragenheid is cruciaal op alle niveaus. Het engagement van het topmanagement is een noodzakelijke voorwaarde voor succes. Veel medewerkers zullen betrokken worden bij het proces en zij moeten gemotiveerd zijn om zich in te zetten. Dat kan alleen als zij overtuigd zijn van het belang van het project en die overtuiging begint bij de top. Het engagement van de medewerkers die het dichtst bij de gebruiker staan is niet

minder belangrijk: zij leveren bijvoorbeeld waardevolle input en feedback tijdens workshops, maar zullen uiteindelijk ook instaan voor de implementatie van de nieuwe of vernieuwde dienstverlening. Het creëren van een draagvlak voor service design is in hoge mate afhankelijk van de organisatiecultuur: vooral gesloten, hiërarchische organisaties die top-down werken moeten hieraan voldoende aandacht besteden.

Mogelijke valkuilen

Service design is geen toverformule, en projecten zijn vaak complex. Er zijn een aantal randvoorwaarden om service design te doen slagen, en bovendien is een service design-interventie alleen meestal niet voldoende. Je moet ook onderliggend in je organisatie een aantal zaken aanpakken. Waar is service design nu eigenlijk het meest geschikt voor? Wat zijn de randvoorwaarden om een service design project te doen slagen, en tegen welke grenzen botst service design aan? Enkele tips om ervoor te zorgen dat je toch tot een goed resultaat komt.

De meest voorkomende fout in een service design project is dat je te snel springt naar oplossingen. Een service design traject begint niet met een brainstorm maar met een grondige inspanning om te begrijpen wat de mogelijkheden, kansen en uitdagingen zijn. Dit houdt ook in dat je goed kijkt naar de mogelijkheden en beperkingen van je organisatie zelf zodat de oplossing een 'en-en' verhaal wordt waarbij de sterkten van de organisatie en de noden van de gebruikers hand in hand gaan.

Soms zit je zelf zo 'diep' in de dienst of organisatie die je wil hervormen, dat je blind bent voor de buitenwereld. Deze myopie komt meestal tot uiting tijdens de eerste fases, vooral bij het verzamelen van gebruikerservaringen. Mogelijk is de afstand die je kan nemen tot je eigen project niet groot genoeg. Durf dit te aanvaarden en stuur bij.

Een valkuil is mogelijk dat er te veel naar het standpunt van de eindgebruikers geluisterd wordt en te weinig naar de noden en wensen van je medewerkers. Soms is er ook te veel focus op de interactie tussen de burger/klant en de medewerker, en te weinig aandacht voor wat er achter de schermen moet gebeuren om dit waar te maken.

Scepticisme van belanghebbenden wil ook nogal eens voorkomen bij service design. Mensen veranderen hun gewoonten niet graag. Misschien ook jouw medewerkers niet. Mogelijk zien zij deze 'oefening' als een zoveelste poging om te veranderen, terwijl het

verleden heeft bewezen dat het allemaal weinig uithaalt. Waarom nu dan wel? Wel, misschien omdat ze deze keer – samen met hun ‘klanten’ – vanaf het prille begin, kunnen aangeven wat hun behoeften zijn en welke oplossingen ze daarvoor zelf zien.

Een belangrijk voordeel van service design is het ‘fail fast’-principe: een ontwerp van een dienst dat niet beantwoordt aan de verwachtingen en doelstellingen, wordt in de conceptfase al afgevoerd. Bijvoorbeeld op het ogenblik dat het prototype wordt getest via rollenspel. Maar ook al in de allereerste fase – de luisterfase – kan je zien of je niet te ambitieus bent en eventueel bijsturen. Dat is de sterkte van service design. Het vraagt echter moed en een sterke ruggengraat om zaken vroegtijdig naar de prullenmand te verwijzen en opnieuw te starten. Toch is het beter een project te laten sneuvelen in de brainstormfase dan een dienst op te zetten die niet functioneert. Dat leidt pas echt tot gezichtsverlies en domme kosten.

Tot slot, begin niet te ambitieus. Start met een project waarbij de problematiek niet te complex is maar de impact groot kan zijn. Het is beter om te scoren met een eenvoudig project dan vast te lopen in een megaproject. Wie weinig ervaring heeft met service design begint namelijk best bescheiden. Ook om zelf te leren wat je met service design kan bereiken, en wat niet. Na een eerste succesvolle ervaring kan je opschalen naar meer ambitieuze projecten. Leer samen met je organisatie welke aanpak best werkt en hoever je kan gaan en neem de tijd om service design in te bedden in de context en cultuur van je organisatie.

Testimonial

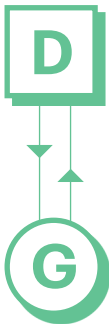
Dominique Luyckx werkt bij de Stad Geel als Bestuurssecretaris kwaliteitszorg en strategische planning op een service design traject. In Geel zal men het OCMW samenvoegen met de sociale diensten van de stad. Om de twee verschillende dienstverleningen en organisatieculturen samen te voegen maakte de stad de afgelopen jaren grondig gebruik van service design. Dominique trad intern op als procesbegeleider, en heeft dus een goed zicht op het praktisch verloop van dergelijk traject. We vroegen haar naar enkele bevindingen:

Hoe verloopt de praktische samenwerking tussen een designer en een overheid?

Een designer bekijkt een overheid voornamelijk vanuit een gebruikersbril. In een aantal gevallen zit er achter de ‘logge’ dienstverlening van een overheid vaak wel een ‘logische’ verklaring vanuit het standpunt van de overheid. Zo zijn er vaak wettelijke beperkingen waar je rekening mee moet houden en die zeker bij de gebruikers van de dienstverlening niet gekend zijn en dan ook vaak als ‘last’ worden ervaren.

Een designer heeft vaak een frisse, praktische kijk en denk in termen van oplossingen terwijl onze medewerkers vooral in termen van problemen denken, waardoor hun antwoord aanvankelijk vaak begint met ‘neen, dat gaat niet want’. Het vraagt wat aanpassing van de betrokken medewerkers om de klik van ‘probleemdenken’ naar ‘oplossingdenken’ te maken, maar in de loop van het traject maken alle betrokkenen wel die klik.

De principes van service design en co-creatie in het algemeen zijn een grote aanpassing binnen het lokaal bestuur. Hierbij moet zowel beleid, management, medewerkers en burgers in groeien. Niet iedereen doet dit op hetzelfde tempo. Overleg en goede afspraken maken zijn hier de sleutelwoorden.



Hoe vind en selecteer je gebruikers en collega's om deel te nemen aan het traject?

Binnen het piloottraject werden de gebruikers die deelgenomen hebben aan de workshops mee uitgenodigd door de collega's. Daarnaast hebben we ook nog ingezet op interviews en via een bevraging werden ook andere gebruikers uitgenodigd hun mening kenbaar te maken. Bij het uittesten van de prototypes zijn het dan voornamelijk terug diegenen die op dat moment gebruik maken van de dienstverlening die bevestigd worden naar hun ervaringen.

Collega's zijn in onderling overleg betrokken geworden en op bepaalde tijdstippen hebben we een terugkoppeling georganiseerd naar alle medewerkers van een dienst om hun reacties te kennen en hen betrokken te houden.

Hoe overtuig je die geselecteerde gebruikers en collega's om ook daadwerkelijk deel te nemen aan het traject?

Mond-aan-mondreclame is hier de beste manier van reclame. Als ik nu terug kijk op hetgeen gerealiseerd werd ligt er een dienstverleningsconcept en een vertaling naar arbeidsorganisatie voor waarin mooie evenwichten werden bereikt. Maar ondertussen is me duidelijk dat je niet iedereen mee krijgt. Door dit traject is de rol van de vakbond helemaal anders en van daar komt momenteel heel veel weerstand en druk. Het belangrijkste is als deelnemer dat je met een open geest deelneemt en de mogelijkheden afoetst. Die openheid van geest is niet altijd makkelijk als je vooral naar het verleden kijkt en enkel in termen van problemen denkt.

Hoe bewaar je het overzicht over een service design traject dat uitgevoerd wordt in je stad/gemeente?

Door de te starten met dienstverlening en arbeidsorganisatie hebben we meteen op een zeer ingrijpend thema ingezet wat het zeker niet gemakkelijk maakt. Ook het feit dat je delen van het traject telkens opnieuw kan doorlopen, vraagt veel tijd en energie. Het nadeel is dat niet iedereen dezelfde timing heeft waardoor er ook veel tegenstrijdigheden de organisatie kunnen worden ingestuurd, met de nodige commotie tot gevolg. Het is daarom belangrijk om telkens terug het hele kader mee te geven en te benoemen wat er al gebeurd is en hoe het verder gaat.

Waarom is Service Design de methode bij uitstek voor een overheid om zijn diensten mee te ontwerpen?

Service design is een visuele methode en zet aan tot creativiteit. Hierdoor krijg je steeds een positieve drive in de sessies om naar oplossingen te zoeken. Diegenen die hebben deelgenomen zijn over het algemeen zeer positief achteraf. Door alles vanuit de verschillende invalshoeken te bekijken krijg je vaak oplossingen waarbij elke stakeholder voordelen heeft. Het zet ook aan tot steeds verder innovatief denken zodat je weet welke volgende elementen je ook wil gaan aanpakken.

Vervolgacties en implementatie

De laatste fase van service design is **de opleverfase**. Het is wel belangrijk om te weten wat deze fase wel en niet omvat; dit is namelijk vrijwel nooit het daadwerkelijke einde van het project. Service design is een methodologie om een dienstverlening vorm te geven. Het traject eindigt daarom met de oplevering van een serviceconcept, niet met de implementatie ervan.

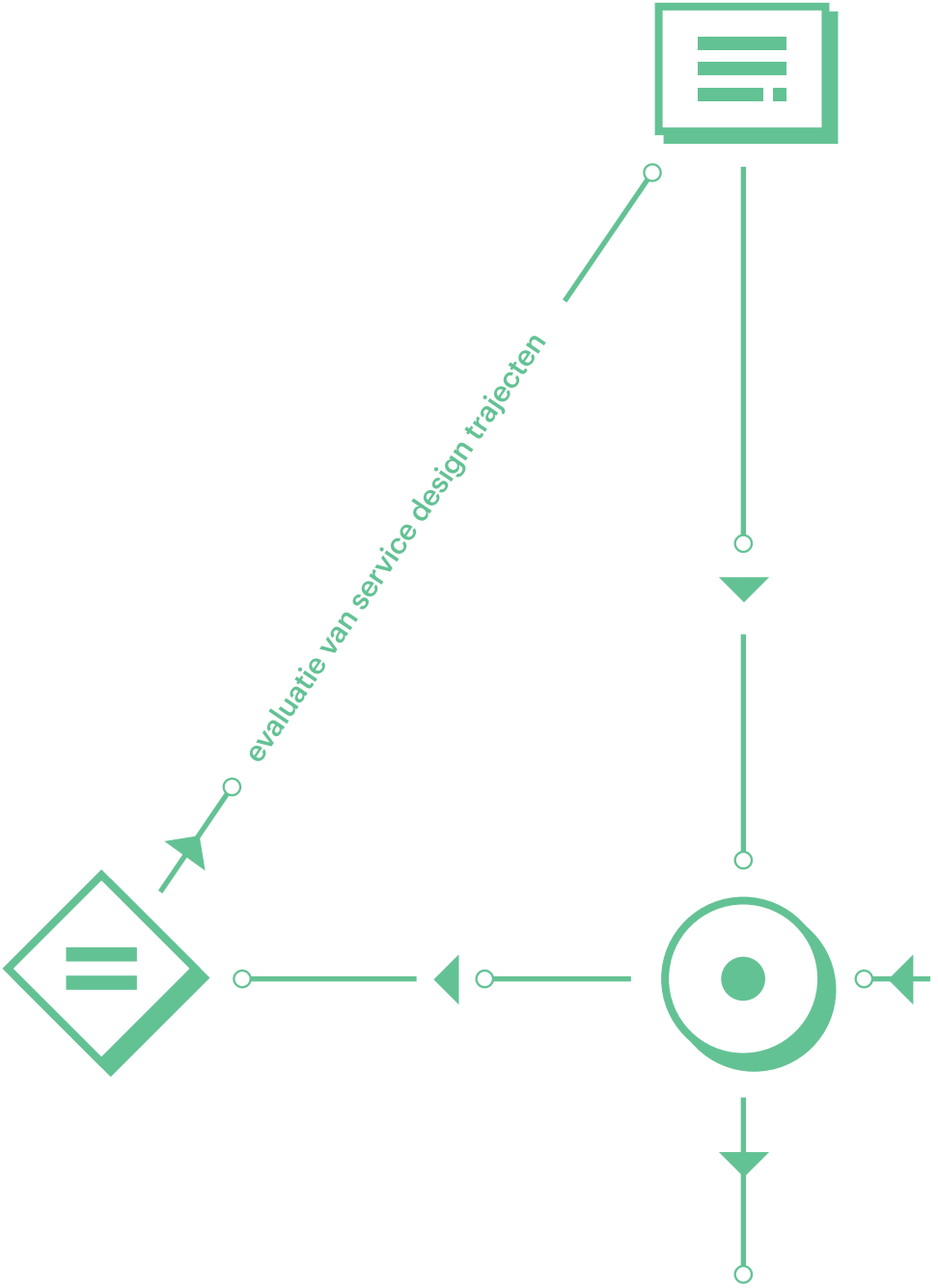
ZIE
OOK
P. 11

De meeste service design projecten monden uit in een nieuwe of vernieuwde customer journey en een gedetailleerde serviceblauwdruk. Die laatste bevat de back- en frontofficeprocessen die nodig zijn om de ontworpen dienstverlening en de gewenste customer journey te kunnen verzorgen. Het resultaat van een service design proces kan echter heel uiteenlopend zijn; denk bijvoorbeeld aan:

- + Routekaarten
- + Concepten en richtlijnen
- + (Im)materiële prototypen
- + Beleidsaanbevelingen
- + Architecturaanbevelingen
- + Architectuurmodellen
- + Implementatiescripts

Een service design traject eindigt dus met een serviceconcept, niet met de implementatie ervan. Het is daarom belangrijk om te weten dat je hierna nog een uitrolfase nodig hebt. De implementatie van het serviceconcept is namelijk niet noodzakelijkerwijs een onderdeel van het service design proces zelf, en er zijn vaak ook andere professionals voor nodig dan designers (zoals architecten, politici, bedrijven, non-profit-organisaties en programmeurs). Het is belangrijk om dit in het achterhoofd te houden, zowel bij het inplannen van de tijd (als je naderhand meer professionals nodig hebt, kost dat meer tijd) als van de middelen (een nieuw kantoor is duurder dan alleen een nieuwe dienst).

Het is goed om te weten dat sommige service design bureaus niet alleen expert zijn in service design, maar ook gespecialiseerd in een bepaald deel van de implementatie. Sommige bureaus hebben bijvoorbeeld ook afdelingen voor interieurontwerp, productontwikkeling of digitale platforms, of ze hebben eigen architecten in huis. Deze bureaus kunnen zodoende het serviceconcept ontwikkelen én helpen bij de implementatie ervan. Het kan tijdens de aanbesteding interessant zijn om te onderzoeken of er bureaus zijn die dit soort “extra” capaciteiten aanbieden.



Evaluatie van service design trajecten

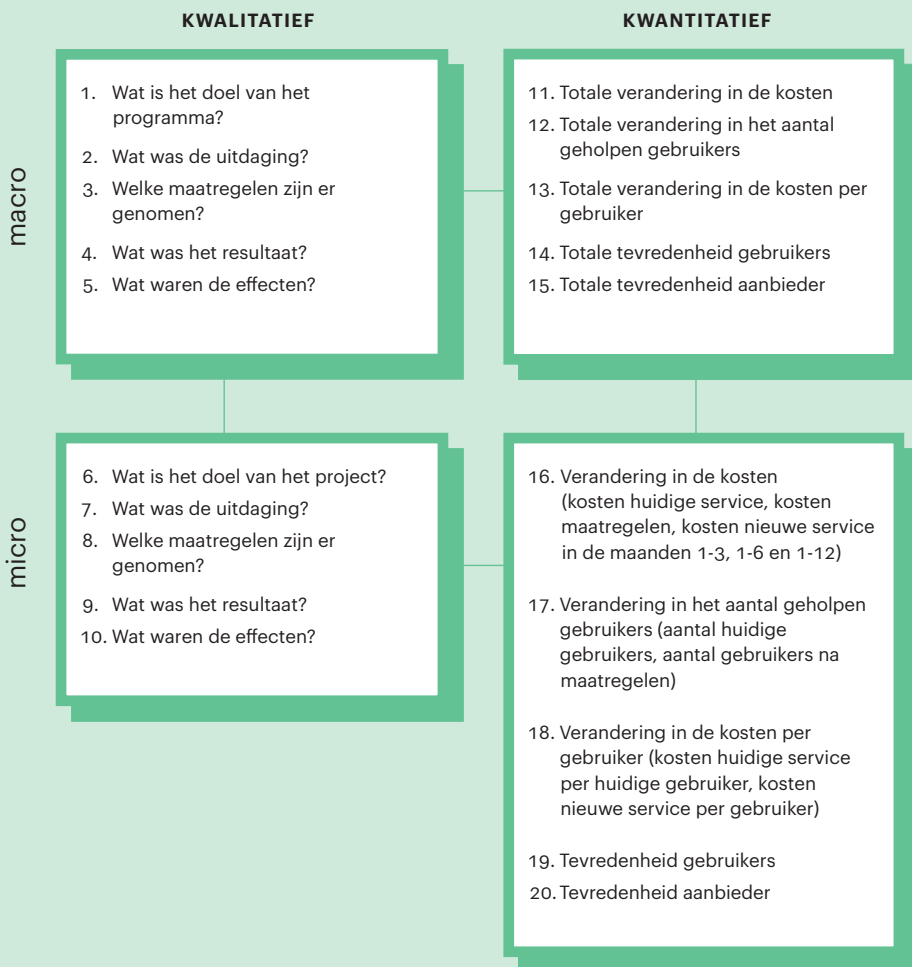
Het strekt tot de aanbeveling een evaluatie te doen van je service design traject. Alleen op deze manier kan je echt de verbeterde impact capteren, en stakeholders blijvend overtuigen van de meerwaarde van de geïnvesteerde moeite. Bovendien is het bijhouden van enkele kerncijfers ook steeds handig voor de opstart van eventuele volgende trajecten.

De impact van service design meten is echter niet altijd even eenvoudig. Dit omdat het hier gaat over een methode die zowel gemeten kan worden met cijfers, in termen van kosten- en tijdsbesparingen door bijvoorbeeld te werken op efficiëntie en effectiviteit. Maar service design trajecten moeten ook op een “zachtere” manier worden geëvalueerd. Net zoals er aan het begin van een traject kwalitatieve inzichten worden verzameld om de onderliggende drijfveren van gebruikers te kennen namelijk, zo ook kunnen aan het einde de veranderingen in deze drijfveren enkel opnieuw kwalitatief worden geëvalueerd.

ZIE OOK
P. 19



In deze handleiding stellen we dan ook een dubbel evaluatiemodel voor, met 20 zowel kwalitatieve als kwantitatieve criteria. Om de ware impact van je traject te kennen is het bovendien belangrijk om zowel voor de start van het proces deze 20 indicatoren te meten, als erna, om de vergelijking mogelijk te maken. Evaluatie kan gebeuren door een interne procesbegeleider zelf, of je kan als opdrachtgever hiervoor ook de hulp van je service designer inschakelen. Maar vergeet zeker niet een nulmeting te doen alvorens er begonnen wordt met de resultaten te implementeren.



Bv: evaluatie van criterium 16

Om het verschil in leverkosten te kunnen meten is het belangrijk om zowel de huidige dienst in kaart te brengen, de kost van het service design traject zelf, en de kost van de implementatie van het service design traject. Op deze manier kan je op micro niveau, kwantitatief en over een bepaalde tijdsperiode aantonen hoeveel kosten er zijn bespaard door de gebruiker centraal te stellen en de volledige customer journey en touchpoints gebruiksggericht te herontwerpen.



HOE EFFECTIEF IS DE HUIDIGE SERVICE?

Gegevens afkomstig uit de bestaande service, of vergelijkende gegevens.

Bijv. kosten voor een kansarme jongere per jaar

+ Huidige service



WAT KOST HET DESIGN VAN DE MAATREGELEN?

Gegevens uit interne budgets en servicekosten.

Bijv. personeelskosten, locatiehuur, designkosten.

- + Uitdagingen in kaart brengen
- + Conceptontwikkeling
- + Prototypeontwikkeling
- + Prototypetests

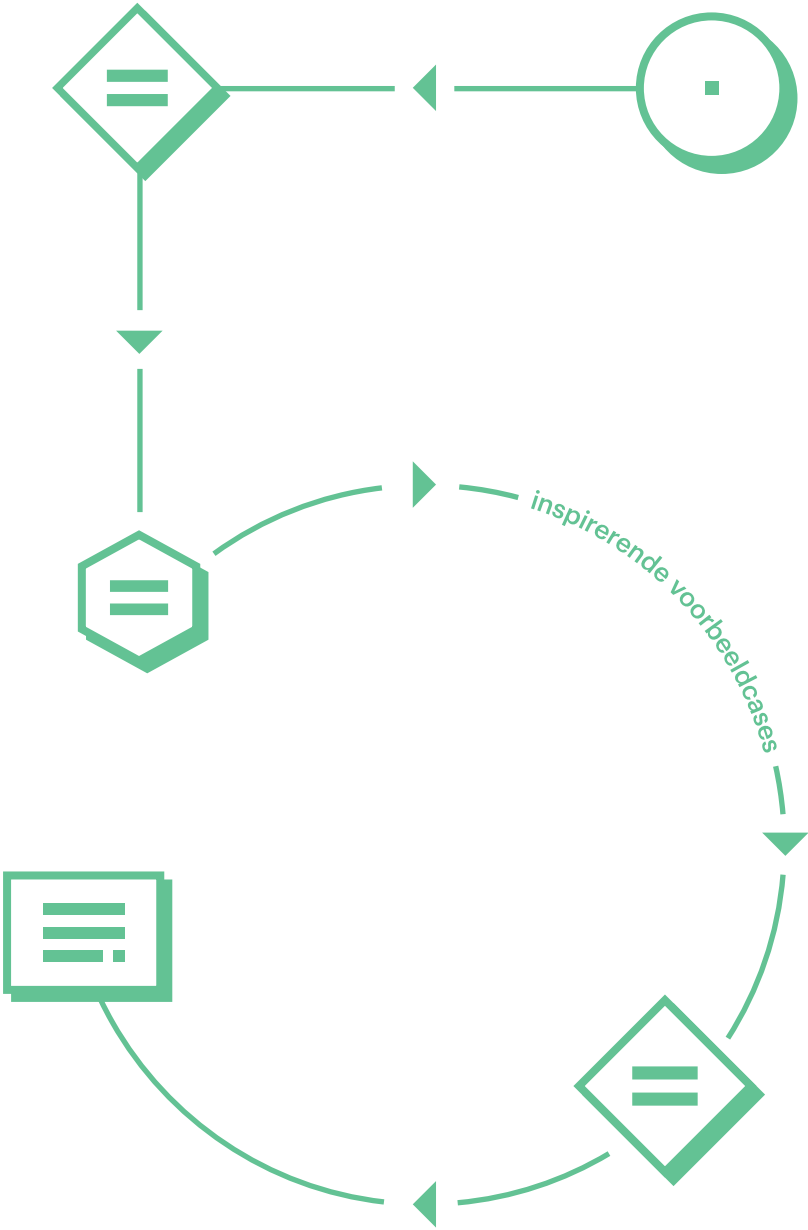


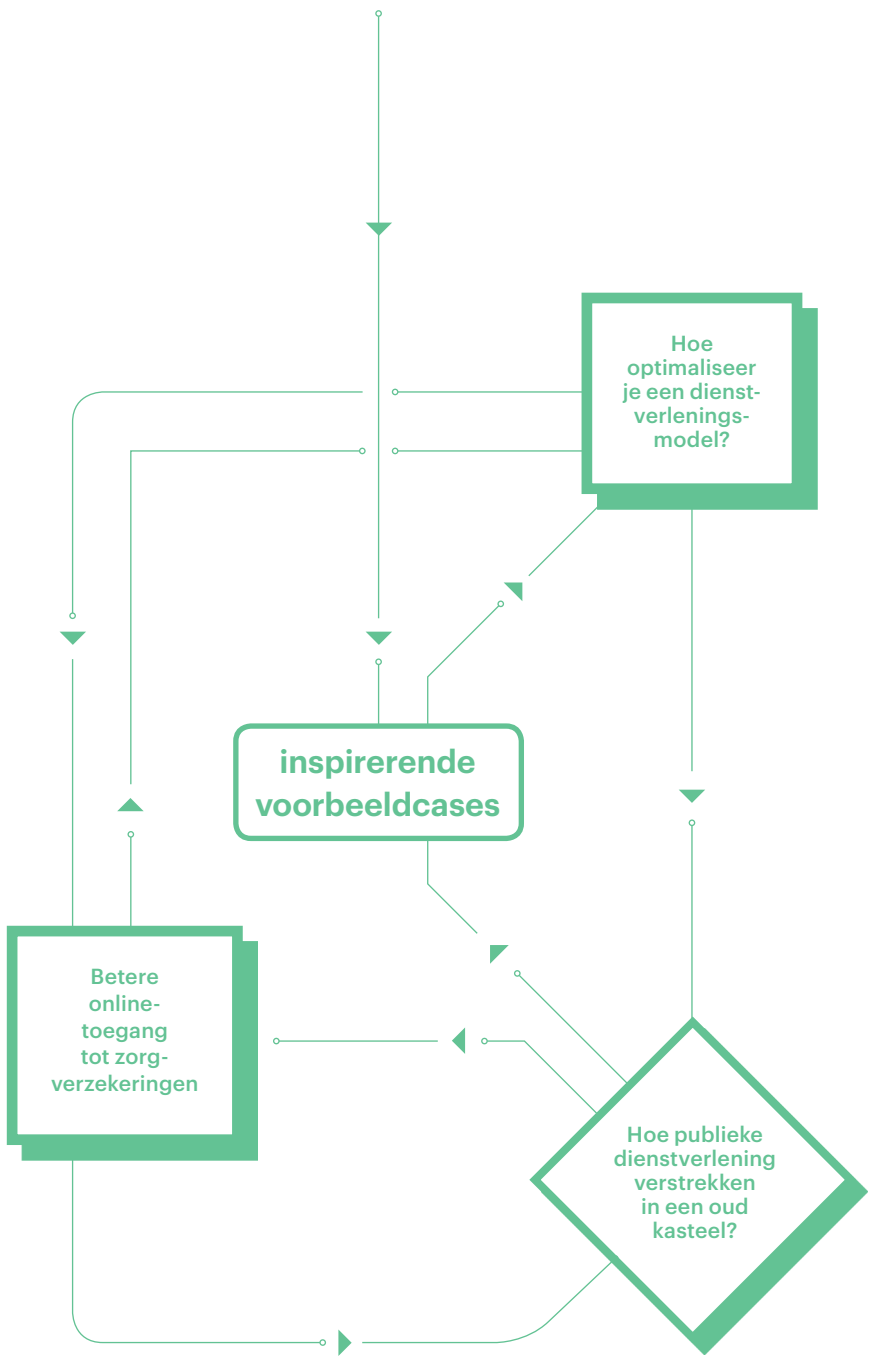
WAT KOST DE IMPLEMENTATIE VAN DIT DESIGN?

Gegevens van externe en interne organisaties.

Bijv. potentiële implementatievoordelen na één maand, na twee maanden enz.

- + Oplevering op volledige schaal





Hoe publieke dienst- verlening verstrekken in een oud kasteel?



Wat was het probleem?

Westerlo heeft een gemeentehuis waar het trots op mag zijn. Het is een kasteel van honderd jaar oud, dat wordt gebruikt voor bruiloften, recepties en tentoonstellingen. Het gebouw is echter niet altijd even praktisch voor moderne diensten en voor het ontvangen van klanten en bezoekers. Denk bijvoorbeeld aan het installeren van netwerkkabels in muren van een meter dik, of aan een entreetrap van twintig treden, die niet voor iedereen even toegankelijk is. De entreehal is enorm, wat de akoestiek belabberd maakt en het klimaat vochtig en tochtig. De informatiebalie zat daarom verstopt in een hoek, achter plexiglas. Maar om alleen al die informatiebalie te kunnen verplaatsen, moest men voldoen aan liefst zeventien voorwaarden. Het kasteel is namelijk een beschermd historisch monument, wat zorgt voor beperkingen bij renovaties. Hiervoor is nauwe samenwerking nodig met het Vlaamse agentschap Onroerend Erfgoed. Westerlo heeft daarom besloten om het receptiepunt te onderzoeken met behulp van klanten, personeel en lokale ambtenaren, om ervoor te zorgen dat de nieuwe service zijn effect niet zou missen.

Wat heeft men gedaan?

Westerlo had op dat moment nog geen ervaring met service design. Met behulp van Design Vlaanderen is men een aanbestedingsprocedure gestart om een servicedesignbureau te vinden. Men heeft gekozen voor Pars Pro Toto uit Gent, omdat vooral de gepassioneerde en systematische aanpak van dat bedrijf hen aansprak. Het servicedesignproces zelf bestond uit diverse opeenvolgende stappen, elk met een andere focus. Het doel van de eerste analyse (een rondgang door het gebouw) en de observaties op locatie was om de activiteiten en de gerelateerde functies van de informatiebalie te bepalen. Dit heeft geleid tot een lijst van problemen, die vervolgens nog eens zijn besproken door de projectgroep. Het team bestond uit ongeveer tien medewerkers van verschillende afdelingen.

Ook heeft Pars Pro Toto vier afzonderlijke observaties op locatie uitgevoerd, om effectief te kunnen bekijken hoe de perceptie van elk probleem was, en welk gewicht elk probleem had. Bij deze sessies is het aantal bezoekers geteld en heeft onder meer men in kaart gebracht welke route zij lopen en hoe lang de bezoeken duren. Bij twee sessies zijn bezoekers aan het einde van hun bezoek kort ondervraagd. Hierbij zijn feitelijke (wat was de reden voor uw bezoek?) en subjectieve vragen gesteld (moest u lang wachten voor u werd geholpen?), met een beoordeling van één tot vijf. Hiervan zijn vervolgens een helder overzicht en diverse grafische illustraties gemaakt. Ook heeft men de werknemers aan de receptie en op de afdeling Burgerzaken gevolgd. De lastigste opdracht zou op deze afdelingen later plaatsvinden, namelijk bepalen wat volgens hen de grootste nadelen van dit atypische gebouw waren. Alle werknemers kregen ook een lijst met vragen over hun functieomschrijving, hun werkplek, de voor- en nadelen van de huidige situatie en mogelijke verbeteringen in de toekomst. Deze analyses leidden tot een beknopt verslag dat diende als input voor de creatieve sessie, met daarin de belangrijkste problemen en een aantal mogelijke oplossingen.

Vervolgens is de projectgroep op studiebezoek geweest in twee andere gemeenten: Turnhout en Zoersel. De totaal andere aanpak en infrastructuur in deze gemeenten gaf de projectgroep flink wat inspiratie.

Het doel van de daaropvolgende creatieve sessie was om conceptuele ruimtelijke oplossingen te vinden binnen de projectgroep. Deze is in twee kleinere groepen verdeeld en kreeg stap voor stap uitleg over het omzetten van een ruimtelijk scenario in een tekening op schaal: waar moet elke dienst zich bevinden, hoeveel ruimte neemt deze in beslag, en hoe moet deze eruit zien? Alle scenario's en plannen werden aan de andere groep gepresenteerd en besproken. Het resulterende compromis (gevonden aan het einde van een lange halve samenwerkingsdag) is gebruikt als basis voor een syntheserapport, dat is opgesteld in samenwerking met werknemers op de diverse afdelingen en bijdragen bevatte van deze werknemers. De meest waardevolle onderdelen en voorstellen werden naar voren gebracht, en er is een effectieve lijst met prioriteiten opgesteld.

Wat was het resultaat?

Het hele proces heeft drie maanden geduurd, en Pars Pro Toto heeft een slotrapport opgesteld. Hierin stond de journey die bezoekers aan het gemeentehuis brengen om hun gewenste product te krijgen, samen met ruimtelijke en operationele voorstellen voor het gemeentehuis. Dit document kon vervolgens worden gebruikt als uitgangsbasis bij het vinden van een designer. Design Vlaanderen heeft de aanbesteding aangekondigd, en de werknemers werden betrokken bij de keuze voor een bepaald bedrijf. Alinea Interior Architects uit Geel kreeg de voorkeur, omdat hun design het beste aansloot bij de eisen in het uiteindelijke service design rapport van Pars Pro Toto.

Het resultaat is een ovaalvormige balie, midden in de entreehal. De afdeling Burgerzaken is opgedeeld in een front- en een backoffice. Het doel is uiteindelijk om alle korte bezoeken aan het gemeentehuis te laten afhandelen door de informatiebalie. Niet alleen voor traditionele administratieve diensten, maar ook voor bijvoorbeeld tickets voor het cultureel centrum. In de voormalige kapel zal een wachtruimte worden ingericht, die uitkomt op de entreehal. Dit betekent dat bezoekers comfortabel kunnen wachten tot ze aan de beurt zijn. Een nummersysteem moet voor orde zorgen, zeker op drukke momenten. De bewegwijzering zal worden verbeterd, en de toegang tot het gebouw geoptimaliseerd.

Bij al het bovenstaande is veel aandacht besteed aan betere werkomstandigheden voor werknemers. Het tocht er niet meer, de temperatuur en de belichting zijn optimaal afgestemd en de akoestiek is aanzienlijk verbeterd. Het hele proces en de ervaringen die Westerlo heeft opgedaan hebben ertoe geleid dat men nu ook de rest van het gemeentehuis zal gaan afstemmen op de principes van service design.

MEER INFORMATIE

www.parsprototo.be

www.westerlo.be



CONCEPT PARS PRO TOTO
ONTWERP ALINEA INTERIOR ARCHITECTS

Betere online toegang tot zorg- verzekeringen

**Een schaalbare
digitale toolkit
op maat van de
gebruiker**

Wat was het probleem?

Als de Patient Protection and Affordable Care Act (ACA) in 2014 volledig is geïmplementeerd, komen veertig miljoen nieuwe Amerikanen in aanmerking voor een zorgverzekering. Voor sommigen is dit de eerste keer dat ze een zorgverzekering afsluiten, voor anderen zijn er veranderingen die de gezondheidszorg betaalbaarder maken. De wet schrijft voor dat de federale overheden en staten die onder de ACA vallen digitale aanmeldmogelijkheden moeten aanbieden. Om publieke en private zorgverzekeraars hierbij te helpen heeft een collectief van negen stichtingen gewerkt aan een digitaal prototype voor Amerikanen die zich willen aanmelden voor gezondheidszorg. Deze stichtingen waren zowel nationale stichtingen als stichtingen uit bepaalde staten, en ze werden aangevoerd door de California HealthCare Foundation (CHCF). Het doel van het project, Enroll UX 2014, was een gedetailleerd referentiedesign voor een gebruiksvriendelijk aanmeldtraject voor gezondheidszorg. Het designbureau IDEO kreeg de leiding over het onderzoeks- en designproces. Na een samenwerkingsproces van een jaar is er een handleiding en een designprototype van 300 pagina's opgesteld, met daarin een op maat te maken aanmeldprocedure waarbij de aanvrager centraal staat.

De belangrijkste uitdaging was om een flexibele set designnormen op te stellen die het Amerikanen makkelijker maakte om zich online aan te melden voor een zorgverzekering. Hiervoor was een veelzijdige oplossing nodig, die inclusief en responsief was en die rekening hield met variaties tussen staten en eventuele beperkingen in middelen.

Wat heeft men gedaan?

Het project begon met een uitgebreid onderzoek naar de behoeften van Amerikanen. Als eerste spraken de onderzoekers met tientallen zorgverleners, zorgexperts, potentiële aanmelders, ambtenaren en beleidsmakers. Er werden persoonlijke gesprekken gevoerd in drie staten. De ondervraagden varieerden niet alleen in demografie, leefsituatie en taal, maar hadden ook verschillende perspectieven en ervaringen met (het aanmelden bij) commerciële en openbare zorgverzekeraars. De synthese van deze bevindingen leidde tot raamwerken voor interactie en tot designprincipes, die op hun beurt weer leidden tot potentiële designrichtingen. Na een snelle beoordelings- en feedbackronde is er een handleiding met definitieve designspecificaties opgesteld, evenals een digitaal referentieprototype.

Er namen vijftien staten deel aan het project, via drie grote persoonlijke workshops en talloze digitale bijeenkomsten voor het bespreken van updates, aanpassingen op maat en implementatie-eisen. Tijdens het designproces zijn er beoordelings- en informatiesessies gehouden met werknemers van staten en federale overheden, zorgexperts, IT-experts en Amerikanen met diverse sociaal-economische achtergronden.

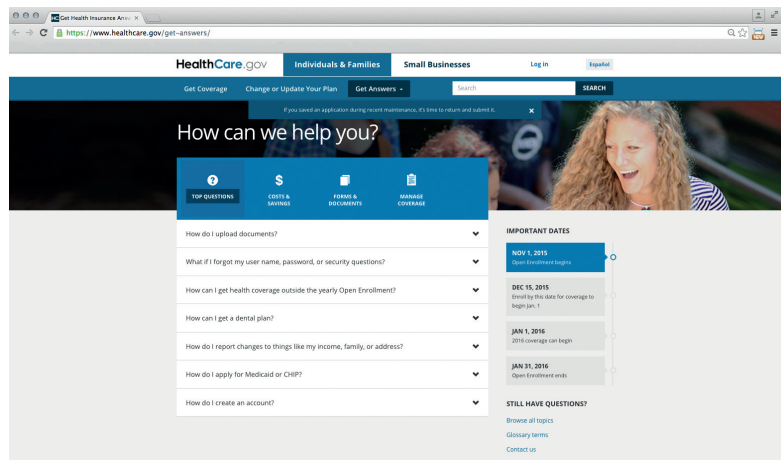
Wat was het resultaat?

Een van de resultaten is het Affordable Insurance Exchange-concept, “een nieuwe, transparante en concurrerende verzekeringsmarktplaats waar iedereen een betaalbare en erkende zorgverzekering kan afsluiten”. Elke Exchange heeft een eigen aanbod aan zorgverzekeringen, die voldoen aan bepaalde eisen op het gebied van dekking en kosten, en bevat informatie over zorgverzekeringen en heffingskortingen die een verzekering betaalbaarder maakt. Het Exchange-concept is vanaf oktober 2013 geïmplementeerd in alle staten. Vanaf die maand was elke staat bij wet verplicht om een eigen State Health Exchange te hebben, of om zich aan te sluiten bij de federale Exchange. Bij de planning, ontwikkeling en uitvoering zijn diverse staatsoverheden betrokken.

De uiteindelijke handleiding met designspecificaties is een op maat te maken toolkit met elf hoofdstukken. Het doel hiervan: overheden op federaal en staatsniveau in staat stellen om miljoenen Amerikanen online aan een zorgverzekering te helpen. Het begeleidende designprototype laat zien hoe de belangrijkste designstandaarden tijdens de aanmelding op elkaar inwerken.

MEER INFORMATIE

www.ideo.com/work/consumer-health-insurance-enrollment-experience



Hoe optimaliseer je een dienstverleningsmodel?

**Service
design voor
de gemeente
Lennik**

Wat was het probleem?

Lennik is het kloppend hart van het Pajottenland, met een rijke historie en een ruim onderwijsaanbod. Met bijna 9.000 inwoners en een uitstekende ligging is Lennik een regionaal centrum voor handel en dienstverlening. De gemeente Lennik stond bekend om zijn goede digitale diensten, maar na verloop van tijd zijn zowel de digitale als de persoonlijke dienstverlening wat gedateerd geraakt.

De gemeente Lennik heeft een groot aantal mogelijkheden om zijn dienstverlening verder te verbeteren: (1) de toekomstige uitbreiding van het gemeentehuis met wat nu nog de brandweerkazerne is, (2) de bereidheid om de dienstverlening vanuit servicetechnisch en infrastructureel oogpunt opnieuw vorm te geven, zowel voor de werknemers als voor de burgers van Lennik, (3) de geplande vernieuwing van de website en het e-portaal, en (4) de (verplichte) integratie van het Sociaal Huis en de gemeentelijke diensten.

Belangrijke eisen bij dit project waren de mogelijkheid om korte- en langetermijndoelstellingen met elkaar te combineren, en resultaten die op één lijn zaten en elkaar versterkten.





Wat heeft men gedaan?

De gemeente was oorspronkelijk van plan om diverse externe partijen aan te stellen (een architect, webdesigner, consultant enzovoort). Design Vlaanderen heeft hier al vroeg in het proces vraagtekens bij gezet. Zou het niet beter zijn om een servicedesignteam in de arm te nemen en om één visie, één integrale strategie en één actieplan op te stellen voor alle kanalen (processen, infrastructuur, digitaal en mensen)? Op die manier zou Lennik later nog verschillende aannemers kunnen aanwijzen, en zouden alle resultaten toch op één lijn zitten en elkaar versterken.

Het designbureau MADE heeft tijdens het project meerdere onderzoeksmethoden gebruikt: observaties van het huidige aanbod, gesprekken met werknemers, raadpleging van burgers, bezoeken aan gemeenten met 'best practices', rollenspelen en een website-audit. Alle belangrijke bevindingen werden gedeeld met het team om de projectbehoeften beter te bepalen, en om een richtlijn te kunnen bieden tijdens de ontwerpfase. In deze ontwerpfase zijn er vier specifieke co-creatiesessies en -workshops georganiseerd. Hierbij heeft men (1) blauwdrukken gemaakt van huidige processen en procesoptimalisaties vastgelegd, (2) digitale prioriteiten bepaald en wireframes opgesteld, (3) infrastructuurplannen voor de lange en korte termijn opgesteld en op levensechte schaal getest, en (4) de percepties van alle collega's op één lijn gebracht met betrekking tot de vraag wat goede service is (in samenwerking met de systeemtheorie-experts van De Interactie-Academie). Dit om ervoor te zorgen dat we dezelfde visie delen en naar hetzelfde toewerken.

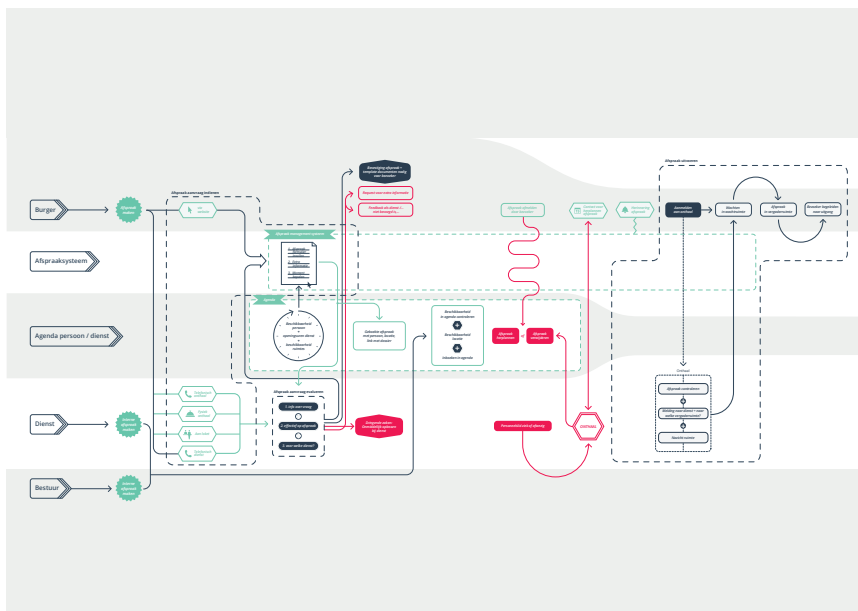
Wat was het resultaat?

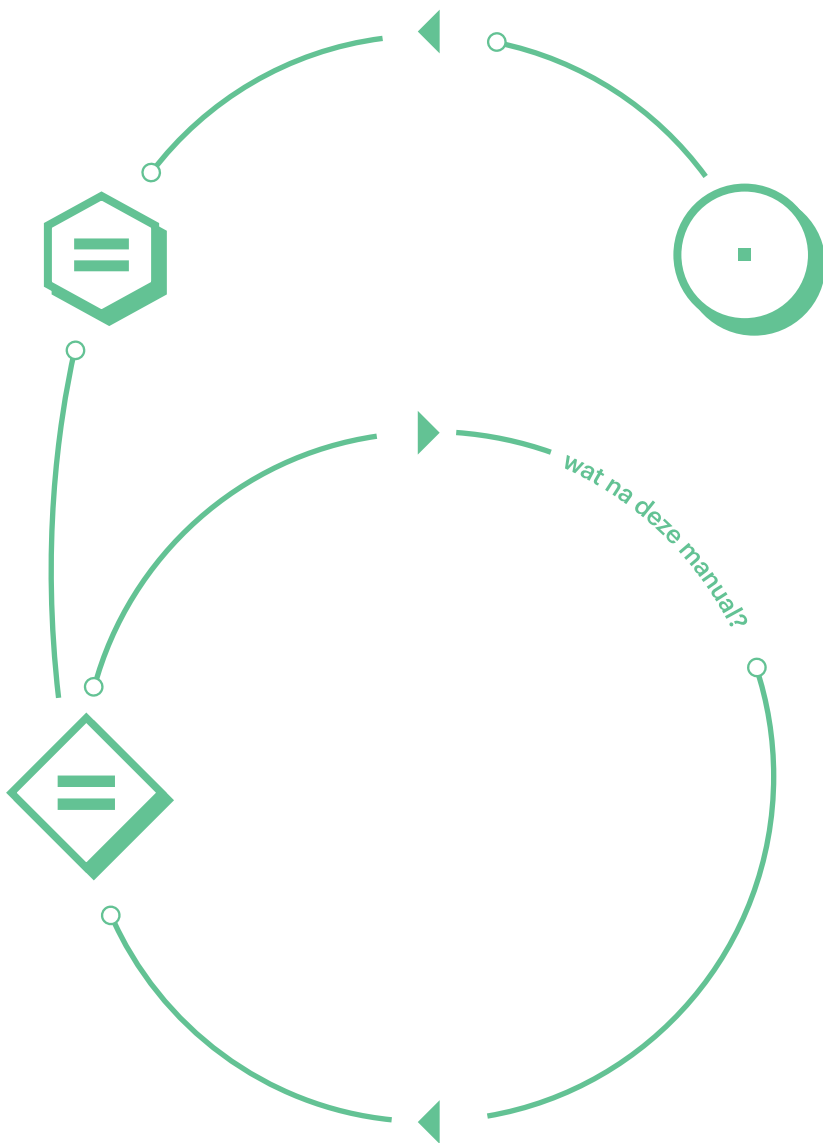
Er is voor de gemeente Lennik een overkoepelende en gedeelde servicevisie ontwikkeld. De tests en co-creaties hebben geleid tot (1) een workflow en een prioriteitenlijst voor interne projecten om de interne diensten te verbeteren, in lijn met de nieuwe servicevisie, (2) een infrastructuurbriefing voor de lange en korte termijn, waarmee een architect de nieuwe infrastructurele onderdelen van het nieuwe service design kan vormgeven, zoals een receptiebalie, vergaderruimtes en locaties voor specifieke taken, en (3) wireframes en richtlijnen waarmee de webdesigner de nieuwe website en het nieuwe e-portaal kan bouwen, geïntegreerd in de serviceworkflows. Op deze manier kunnen onderaannemers die de nieuwe serviceonderdelen gaan implementeren compleet worden

geïnstrueerd, en kunnen ze werken binnen dezelfde overkoepelende servicevisie.

Niet alleen waren er deze tastbare resultaten, er is ook gesproken met alle belanghebbenden (ambtenaren, de burgemeester en wethouders) en de betrokken personen zijn weer met elkaar gaan praten. Dit leidt tot meer inlevingsvermogen in de behoeften en wensen van anderen, en het zorgt ervoor dat de servicevisie wordt geïntegreerd in alle taken van de gemeente, zelfs als de servicedesigners van Made het stokje hebben doorgegeven aan de interne werkgroepen.

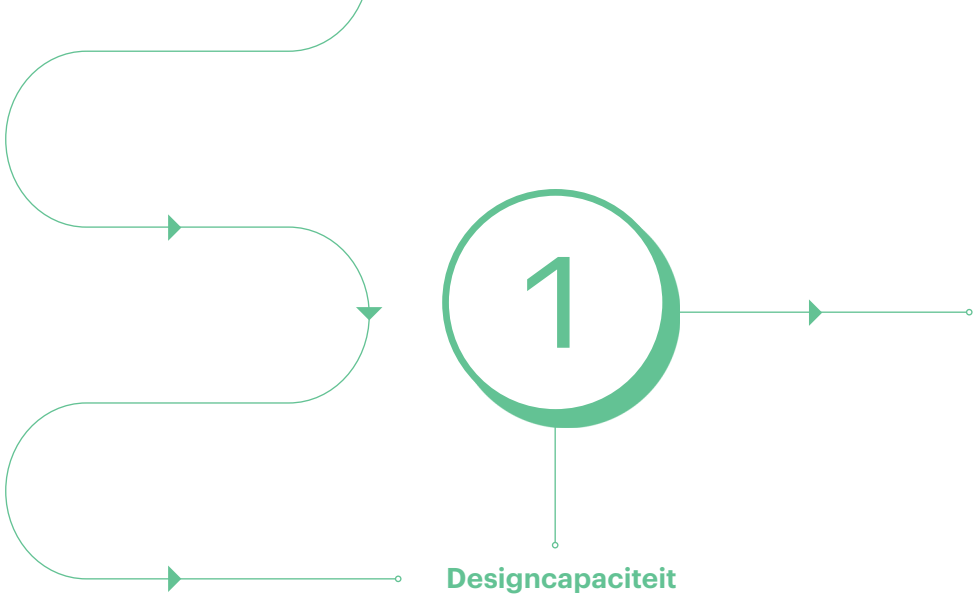
MEER INFORMATIE
www.haveitmade.be





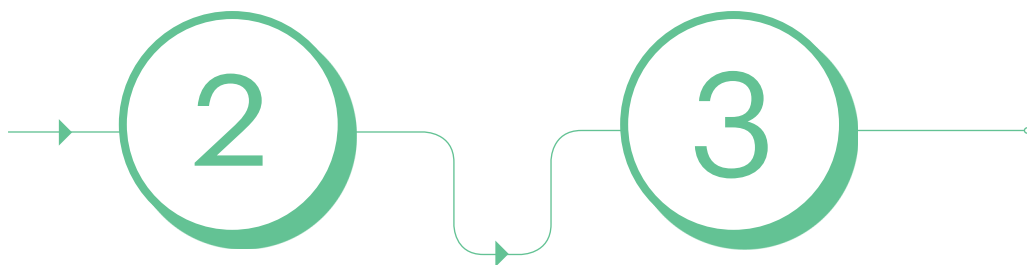
Wat na deze manual?

U hebt service design al toegepast en wil verder met wat u geleerd hebt? Graag wijzen we u op verdergaande mogelijkheden van design in een overheidscontext.



Designcapaciteit

Het toepassen van service design zal vanzelf leiden tot een verhogen van designcapaciteit in uw organisatie: functionarissen zien zelf de meerwaarde en het belang van design in, ze passen zelf designprincipes toe en vertonen een 'designattitude', zoals blijkt uit een verhoogde aandacht voor de noden van de eindgebruiker. Ze passen design toe als operationeel principe en weten hoe ze ingekocht designadvies moeten opvolgen en evalueren. Functionarissen die designcompetenties ontwikkelen kunnen in organisaties een cruciale rol spelen: aan de hand van design kunnen organisaties zichzelf voortdurend in vraag te stellen en nieuwe ideeën en dienstconcepten onderzoeken aan de hand van experiment en prototyping.



Beleidsdesign

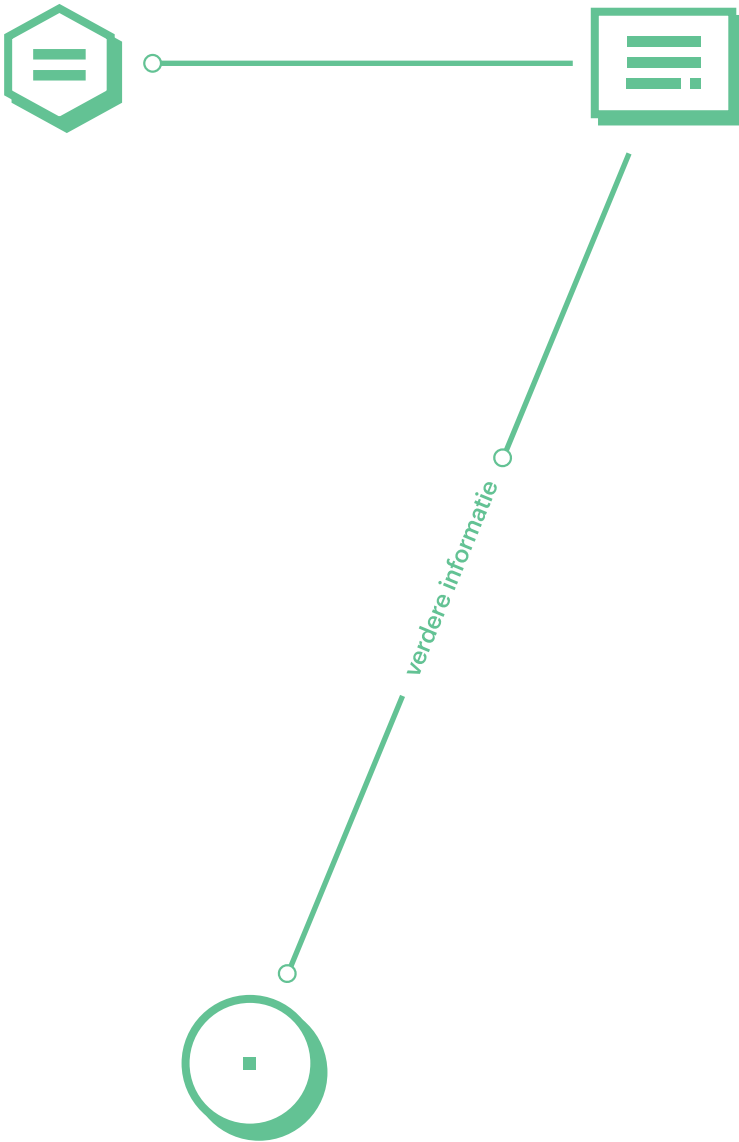
In al het voorgaande hebben we de waarde van design voor de beleidsuitvoering onder de loep genomen. Maar design kan ook ingezet worden in systemische vraagstukken en in strategische besluitvorming. ‘Beleidsdesign’ betekent dat bijvoorbeeld service design wordt ingezet als een strategische tool in het maken van beleid. Design heeft namelijk enkele troeven die we al gezien hebben in de beleidsuitvoering maar die ook belangrijk zijn voor de ontwikkeling van visies, de beleidsvoorbereiding en het kiezen tussen beleidsopties: holistisch, systemisch, gebruikersgericht, risicoverlagend, interdisciplinair, horizontaal, enz.

Beleidsdesign is nog relatief onontgonnen terrein, al zijn we overtuigd van de noodzaak ervan. Het menselijke perspectief van design is cruciaal voor elke overheid die dicht bij de burger wil staan.

Design leadership

Verandering komt voort uit mensen, onder meer uit functionarissen op allerlei niveaus die openstaan voor innovatie en samenwerking. Daarom is het belangrijk designcompetenties uit de private sector in de publieke sector te introduceren. Design leadership gaat over het ontwikkelen van een visie en het openstaan voor voortdurende innovatie en transformatie vanuit een designperspectief.

In almaar toenemende mate zal design leadership ook belangrijk worden voor openbare besturen die verantwoordelijk, transparant en vernieuwend willen zijn. Overheden worden niet langer verondersteld om passief te reageren op uitdagingen en crises, maar om veranderingen te anticiperen en actief op zoek te gaan naar oplossingen. Design staat voor een fundamenteel herdenken van uitdagingen en daarom heeft designgedreven innovatie ook zijn plaats in een overheidscontext. Publieke managers moeten publieke entrepreneurs worden, en dat is alleen mogelijk door een verschillende mentaliteit, een designmindset, met zin voor experiment, ...



Verdere informatie

Curedale, Robert (2013)

"Service Design: 250 essential methods"

DESIGN COMMUNITY COLLEGE PRESS, LOS ANGELES

— 357 PAGES

Curedale, Robert (2013)

"Design Thinking: Process and methods manual"

DESIGN COMMUNITY COLLEGE PRESS, LOS ANGELES

— 383 PAGES

Design Council (2013)

"Design For Public Good"

WWW.SEEPLATFORM.EU/DOCS/DESIGN%20FOR%20

PUBLIC%20GOOD%20MAY%202013.PDF

— 97 PAGES

Design Flanders (2011)

"Service Design: Een sterke strategie voor het lokale bestuur"

— 90 PAGES

Design Flanders (2009)

"Een Design-Strategie Voor Uw Gemeente: Kwaliteitsvol aanbesteden"

— 131 PAGES

Hancock, Marion (1992)

"How to buy design"

ASHGATE PUBLISHING, FARNHAM

— 96 PAGES

Kimbell, Lucy (2014)

"The Service Innovation Handbook: Action oriented creative thinking toolkit for service organizations"

BIS PUBLISHERS, AMSTERDAM

— 240 PAGES

Klaar, J. Margus (2014)

"How to have your cake and eat it too: An introduction to service design"

BIS PUBLISHERS, AMSTERDAM

— 106 PAGES

Liedtka, Jeanne, Andrew King & Kevin Bennett (2013)

"Solving Problems With Design Thinking: 10 stories of what works"

COLUMBIA UNIVERSITY PRESS, NEW YORK

— 216 PAGES

Meroni, Anna & Daniela Sangiorgi (2011)

"Design for services"

GOWER, SURREY

— 273 PAGES

Noels, Bart (2012)

"Toekomst Voor Dienstverlening:

*Inspiratie voor het vormgeven van
dienstverlening in lokale besturen"*

POLITEIA, BRUSSEL

— 178 PAGES

PDR (2013)

"Designing Effective Public Services:

A practical guide for public service managers"

WWW.DESIGN-SILESIA.PL/PL/FILES/MULTIMEDIUM/

MANUAL_WWW.PDF

—80 PAGES

Polaine, Andrew, Lavrans Løvlie

& Ben Reason (2013)

"Service Design: From insight to implementation"

ROSENFELD MEDIA, BROOKLYN

— 202 PAGES

Phillips, Peter L. (2004)

"Creating the Perfect Design Brief:

How to Manage Design for Strategic Advantage"

ALLWORTH PRESS, NEW YORK

— 192 PAGES

Stickdorn, Marc and Jakob Schneider eds. (2010)

"This Is Service Design Thinking:

Basics — tools — cases"

BIS PUBLISHERS, AMSTERDAM

— 373 PAGES

colofon

EDITORS

Annelies Thoelen — *Design Vlaanderen*

Steven Cleeren — *Design Vlaanderen*

AUTEURS

Annelies Thoelen — *Design Vlaanderen*

Steven Cleeren — *Design Vlaanderen*

Alain Denis — *Yellow Window*

Koen Peters — *Namahn*

Kristel Van Ael — *Namahn*

Helga Willems — *Design Vlaanderen*

CONTACT

Design Flanders

Kanselarijstraat 19

1000 Brussel

België

www.designvlaanderen.be

ISBN 9789074886499

D/2015/10987/2

GRAFISCH ONTWERP

Joeri Bollaerts

VERTALING EN TEKST CORRECTIES

Snelvertaler bvba

PRINT

Albe De Coker

Deze publicatie is een co-creatief work in progress. Suggesties en opmerkingen voor volgende versies kunnen doorlopend worden gemeld aan info@designvlaanderen.be

SPIDER is een Europees project van negen partners, gefinancierd van 2012 tot 2015 in het kader van het Interreg IVB-programma. Naast hoofdpartner PDR (Verenigd Koninkrijk) bestaat het consortium uit de Northern and Western Regional Assembly (IE), Partas (IE), de Cardiff City Council (UK), Design Vlaanderen (BE), de Vlaamse Vereniging voor Steden en Gemeenten (BE), het Stadsbestuur Geel (BE), sociale huisvestingsmaatschappij Maaslands Huis (BE) en het Département de Seine-Maritime (FR).

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze publicatie mag worden verveelvoudigd zonder schriftelijke toestemming van de uitgever. Alle vormen van verveelvoudiging, zoals fotokopieën, foto's, microfilms, bandopnames, video-opnames of andere vormen van registratie, zijn strafbaar.

Design Vlaanderen is onderdeel van het Agentschap Ondernemen.

DESIGNVLAANDEREN

SPIDER



