



DOSSIER

Goesting: Roadmap dienstverlening en digitalisering

Januari 2022



leuven

Inhoudsopgave

Inleiding	3
Aanleiding en stedelijke context	4
Vanuit het stadsbestuur	4
Vanuit de burger.....	5
Vanuit de administratie.....	6
Van stadsmanifest naar dienstverleningsmodel	7
Stadsmanifest.....	7
Onze dienstverleningsprincipes.....	8
Dienstverleningsmodel.....	8
Hoe gaan we dit concreet realiseren?	10
WERF 1: De eengemaakte persoonlijke front: het klantencontactcentrum	11
WERF 2: Digitale front op maat.....	13
WERF 3: Eenvoudige, klantgerichte en digitale processen.....	15
WERF 4: Digitale bouwstenen als motor, data als brandstof	19
WERF 5: Toekomstgerichte organisatie	23

Inleiding

Leuven wil een baanbrekende, aantrekkelijke, zorgzame en duurzame stad zijn met een performante organisatie ten dienste van haar inwoners, bezoekers, verenigingen en talrijke Leuvense organisaties en ondernemingen.

De stad wil zich verder ontwikkelen tot een innovatieve, efficiënte en klantgerichte organisatie. Digitale ontwikkelingen zijn nodig om die doelstellingen te realiseren, vormgegeven volgens het stedelijke DNA, verbindende merkverhaal en leidende dienstverleningsprincipes.

De coronacrisis zorgde voor een enorme versnelling van digitale transacties. Winkelen, vergaderen, eten bestellen, aperitieven en dus ook administratieve handelingen werden digitale alternatieven gezocht. De digitalisering maakte ons leven op veel vlakken eenvoudiger, maar zorgde ook voor afstand. Supermarkten richtten babbelkassa's in om vereenzaming te vermijden, vrijwilligers bellen eenzame personen geregeld op en er worden steeds meer initiatieven opgezet om meer verbondenheid te creëren.

Om een antwoord te bieden op bovenstaande uitdagingen wil de stad Leuven inzetten op een systematische en globale transformatie van de organisatie. Dat willen we doen door te evolueren naar een transparante, klantgerichte en wendbare organisatie die excellente dienstverlening vooropstelt en digitalisering hierbij laat ondersteunen.

Aanleiding en stedelijke context

De eerste impulsen voor de digitale transformatie van Leuven komen uit verschillende hoeken: zowel signalen van het stadsbestuur, de burger en de stedelijke administratie vormen de context voor de nodige digitalisering.

Vanuit het stadsbestuur

Bij de start van de nieuwe legislatuur (2019 – 2024) schreef het stadsbestuur, in overleg met experts en stadsdiensten, de [bestuursnota 'Baanbrekend Leuven'](#). Die nota legt **10 prioriteiten** vast die van Leuven één van de meest zorgzame, groene en welvarende steden moeten maken. Daarin werd een actie vastgelegd die focust op efficiënte en toegankelijke dienstverlening:

Actieprogramma 10.1

Leuven heeft een efficiënte, multikanale en toegankelijke dienstverlening voor burgers (inwoners, bezoekers...) en organisaties (bedrijven, verenigingen...) waarbij we kwaliteit en continuïteit garanderen.

1. Vanuit een open cultuur van vernieuwing en verbetering gaan we actief op zoek naar oplossingen bij vragen en klachten van burgers en organisaties.
2. We analyseren processen en diensten om onze dienstverlening te optimaliseren. We bekijken onze dienstverlening vanuit het perspectief van de burger of organisatie en ontdoen onze processen en diensten van alle ballast. Nieuwe processen ontwerpen gebeurt zo veel mogelijk in samenwerking met de gebruikers om tot vlotte en aangename interacties tussen stad en burger te komen.
3. We streven naar een dienstverlening die maximaal digitaal is, maar verliezen ook de inwoners die digitaal onvoldoende mee zijn, niet uit het oog. De stad kiest voor **e-inclusie als strategische doelstelling over alle beleidsdomeinen heen. De digitale dienstverlening moet overzichtelijk en intuïtief zijn.** Door maximaal in te zetten op digitalisering komt er ruimte en tijd vrij voor een dienstverlening op maat waarbij dienstverlening op verplaatsing of aan huis tot de mogelijkheden behoort.
4. We kiezen er voor om de burger verschillende manieren te woord te staan. De burger kiest zelf zijn kanaal, maar krijgt, ongeacht het kanaal, steeds hetzelfde kwaliteitsvolle antwoord. We rusten het personeel voldoende uit zodat de toegankelijkheid en bereikbaarheid niet in het gedrang komt door bijvoorbeeld lange wachttijden. **Medewerkers werken actief samen met de burger om op zoek te gaan naar antwoorden en oplossingen.** Door middel van samenwerking, ervaringsuitwisseling, vorming en digitale ondersteuning zetten we in op kennisopbouw doorheen de organisatie zodat vragen zo snel mogelijk beantwoord kunnen worden.
5. Op de toekomstige website Leuven.be zullen Leuvenaars door middel van een eigen account kunnen inloggen. Met dit account kunnen ze alle verrichtingen uitvoeren die geen fysieke verschijning vereisen. Daarnaast kunnen ze ook de status van vragen en diensten opvolgen (vragen, klachten, bouwaanvragen...).
6. We bieden een geïntegreerde dienstverlening aan met het online Leuven-account. Zo integreren we toepassingen van hogere overheden en eventueel andere partners indien dit technisch mogelijk is en een meerwaarde biedt voor burgers en organisaties.

Het meerjarenplan 2020 – 2025 zet de ambities van de bestuursnota om in concrete doelstellingen, actieplannen en acties met bijhorende middelen. Ook in het meerjarenplan vinden we concrete acties terug rond het verbeteren en digitaliseren van de dienstverlening van stad Leuven.

D13. Leuven, stad met een performante organisatie, kwaliteitsvolle dienstverlening en krachtig bestuur.

- AP37. Op multikanale wijze aanbieden van een efficiënte, toegankelijke, kwaliteitsvolle dienstverlening.
- A163. Verbeteren van de dienstverlening door een digitale toegangspoort en een centraal eerstelijnscontact.
- AP38. Werken aan een performante, wendbare, efficiënte en transparante organisatie.
- A169. Door een digitale strategie en ICT-infrastructuur de interne werking performant ondersteunen.

Vanuit de burger

Stad Leuven scoort vandaag behoorlijk goed als het gaat over klantvriendelijkheid van dienstverlening. Dat blijkt uit de stadsmonitor van 2020:¹

- **80% is tevreden is over de digitale dienstverlening** van de stad, tegenover gemiddeld 72% in de centrumsteden.
- **80% is tevreden over onze loketvoorzieningen**, tegenover 69% gemiddeld in de centrumsteden.
- **64% van de Leuvenaars voelt zich voldoende geïnformeerd**, ten opzichte van 52% bij de centrumsteden.
- **68% is tevreden over de communicatie** van de stad, tegenover en 53% bij de centrumsteden.

Eigen klantentevredenheidsonderzoeken bevestigen die resultaten:

- **66% van de Leuvenaars geeft aan dat ze 'goed op de hoogte' zijn** van dienstverlening van de stad.²
- Bijna **90% van bevroegden geeft aan tevreden te zijn over een bezoek aan het stadskantoor**. Bovendien geeft 9 op de 10 respondenten aan dat hun bezoek geslaagd was en dat ze konden doen of hebben gekregen waarvoor ze zijn gekomen.³

Uit hetzelfde iVox onderzoek blijkt echter ook dat er werkpunten zijn:

¹ Resultaten uit de bevraging met 3027 inwoners van de [Gemeente-Stadsmonitor](#) uitgevoerd door het Agentschap Binnenlands Bestuur

² Resultaat uit een communicatiebehoefteonderzoek voor stadsmagazine LVN, uitgevoerd door iVox in opdracht van de stad Leuven, op basis van veldwerk en een bevraging met 653 respondenten van 7 mei 2019 tot 3 juni 2019.

³ Vervolgstudie Burgergerichtheid stadskantoor Leuven, uitgevoerd door UCLL in 2019, in opdracht van de stad Leuven.

- Een aanzienlijk deel van de respondenten geeft aan dat de directe **terugkoppeling van de verschillende stadsdiensten** op input van burgers te wensen over laat.
- Dat er **weinig of geen feedback** komt op meldingen en dat responstijden heel erg afhangen van de dienst tot dienst.
- In het jaarverslag van de klachtendossiers van 2019 blijkt dat 15% van de klachten gaan over het gebrek aan reactie op vragen aan de stad. In 2020 steeg dit aantal tot 26% van de klachten. Een duidelijk signaal om mee aan de slag te gaan. 14% van de klachten gaan in 2019 over misverstanden in communicatie of onvriendelijke medewerkers, dit aantal daalde echter in 2020 tot 8%, deels te wijten aan de periodes van lockdown waarin de loketwerking teruggeschroefd werd.

Ook een aantal interviews eind 2020 en begin 2021 bij inwoners rond de dienstverlening van de stad bevestigen deze behoefte aan meer feedback op vragen en meldingen. Verder wordt in deze interviews ook vermeld dat informatie die Leuvense diensten verstrekken soms tegenstrijdig is, wanneer je bij verschillende diensten met dezelfde vraag langsgaat.

Ten slotte kregen we enkele getuigenissen binnen waarin mensen het gevoel kregen dat er geen ruimte was voor vragen die ruimer gingen dan het product waarvoor ze een afspraak maakten. Een aantal elementen waarop we de komende jaren sterk zullen inzetten.

Vanuit de administratie

Tot de zomer van 2020 werd de stad Leuven voor haar IT ondersteund door HeLics (als onderdeel van de intergemeentelijke samenwerking tussen Hasselt en Leuven). Deze organisatie was voornamelijk een infrastructuurpartner van de stad. Zij bouwden een degelijke en mature service-level organisatie uit voor beheer, uitrol en support/maintenance. Meestal werd Helics echter zeer laat betrokken bij de beslissingen van stad Leuven, waardoor ze een eerder uitvoerende partij waren.

Het ontbreken van een duidelijke visie op ICT-beleid en architectuur heeft geleid tot een versnipperd applicatie- en datalandschap. Los van elkaar ontstonden digitale oplossingen die zich focusten op één specifieke dienst of product. De grote hoeveelheid applicaties werd onbeheersbaar, data tussen applicaties raakte moeilijk of niet uitgewisseld en bepaalde functionaliteiten – die gedeeld hadden kunnen worden door meerdere stadsdiensten – werden tot 5 keer opnieuw gebouwd of aanbesteed. Gevolg: een versnippering van het landschap, die ook een versnipperde gebruikservaring voor burgers betekende (verschillende paswoorden, verschillende online toepassingen en omgevingen, geen overzicht ...).

De stad ziet de afdeling IT als een belangrijke hefboom voor de toekomst, die verder innovatief moet evolueren naar een strategische partner en IT-business partner. Daarom werd op de gemeenteraad van 24 februari 2020 beslist om de intergemeentelijke samenwerking tussen stad Leuven en stad Hasselt te ontbinden.

Op 1 juli 2020 versmolt HeLics met de stadsadministratie, en werd een de nieuwe directie digitaal opgericht. Die bestaat uit twee afdelingen: de afdeling IT en de afdeling data en GIS. In nauwe samenwerking met de staf algemeen directeur is de directie digitaal verantwoordelijk voor digitalisering binnen de stadsorganisatie en het OCMW.

Van stadsmanifest naar dienstverleningsmodel

De stedelijke context die ontstaat door het beleid, burgers en de administratie gaf Leuven de nodige impuls om een grootschalig transformatietraject op te starten. De digitale transformatie werd volledig gestoeld op het unieke Leuvense DNA en haar visie op dienstverlening.

Stadsmanifest

In 2021 legden we een aantal concrete principes vast voor onze dienstverlening. Die principes werden gebaseerd op het **stadsmanifest van Leuven en 6 waarden** als centraal vertrekpunt. Die ontstonden als het resultaat van een uitgebreid traject met Leuvenaars, verenigingen, medewerkers en het bestuur. Ze vormen het unieke Leuvense DNA dat iedereen met een hart voor Leuven verbindt.

Ons stadsmanifest

Leuven is je hoofd- en je hartstad.

We verbinden het warme en het slimme, het lokale en het internationale.

We zijn tijdreizigers, samen onderweg van een straf verleden naar een buitengewoon morgen voor iedereen.

We zijn een stad van mogelijkheden. Een stad die liever ja zegt dan nee.

Wie hier toekomt, is thuis. Hier blijf je groeien. We geven om elkaar, we laten niemand los.

We hebben een open en onbevangen blik op de wereld. We verleggen grenzen door samen te werken, door mensen en ideeën te verenigen.

Met dezelfde positieve houding ijveren we tegelijk voor het wereldklimaat en een beter leefklimaat.

We zijn een stad van de wereld. Hier, met een grenzeloos vertrouwen, voelen meer dan 170 nationaliteiten zich thuis.

Door baanbrekende vernieuwing en slimme innovaties werken we aan een betere wereld.

We zijn 'forever young', van hart en van geest. Met onze jonge dynamiek willen wij een voorbeeld zijn. De wereld inspireren en tonen hoeveel er wel kan.

Onze waarden

- **Onbevangen**
We zijn open en zonder vooroordelen.
- **Samen**
We omarmen diversiteit en bundelen onze krachten.
- **Baanbrekend**
We hebben lef en durven richtingaangevend te zijn.
- **Geëngageerd**
We zorgen voor morgen en gaan de grote uitdagingen aan.
- **Respectvol**
We geven iedereen kansen.
- **Zorgzaam**
We laten niemand in de steek.

Onze dienstverleningsprincipes

Op basis van de unieke Leuvense waarden en het stadsmanifest, werkten we dienstverleningsprincipes uit.

- In een stad die het warme en het slimme, het lokale en het internationale verbindt, bieden we **dienstverlening op ieders tempo**: snel, efficiënt en digitaal voor wie dat wil, met meer uitleg en persoonlijk voor wie dat nodig heeft. Wanneer we merken dat iemand binnenkomt met een ruimere hulpvraag, brengen we hen in het juiste ondersteuningstraject. We zijn aanwezig in de stad, dicht bij wie dat nodig heeft.
- In een stad die er voor iedereen is, kan je **nooit verkeerd verbonden** zijn. Hoe je ook bij ons terecht komt, we brengen je bij de juiste antwoorden en ondersteuning.
- In een stad die werkt aan een betere wereld, zijn we pas tevreden als je weg gaat met de juiste antwoorden. Nog liever geven we **meer antwoorden dan er vragen waren**. ‘Dat weet ik niet’ en ‘daarvoor moet je niet bij ons zijn’ staan niet in ons woordenboek, we gaan voor een ‘Carglass’-ervaring waarbij je kwam voor een kleine dienst, maar terugkeert met meer informatie over nieuwe mogelijkheden en diensten waarvan je gebruik kan maken.
- In een stad die liever ja zegt dan nee, die onbevangen nieuwe mogelijkheden wil ontdekken, **werken we vanuit vertrouwen** samen met onze doelgroepen. Procedures en reglementen ondersteunen het algemeen belang, maar worden uitgewerkt met de burgers met goede intenties in het achterhoofd. Medewerkers werpen zich op als coaches in plannen en denken mee na over wat wél kan. Wanneer iets niet kan, leggen we uit waarom en zoeken we alternatieven.
- In een stad waar diverse nationaliteiten – en nog meer persoonlijkheden – thuis zijn, spreken we een **gemeenschappelijke taal**. Die stemmen we af op met wie we praten. We leggen complexe dingen uit vanuit ieders perspectief. Informatie is via elk kanaal hetzelfde, zodat verwarring geen kans krijgt.
- Ten slotte moet je in een open stad **altijd weten waar je staat**. Je krijgt zicht op je gegevens, je dossiers en de status ervan. Je weet wat de volgende stap is en hoe je daar geraakt. Je weet waar je recht op hebt en wat van jou verwacht wordt, omdat je ons aanbod makkelijk terugvindt en omdat we je er proactief van op de hoogte brengen.

Deze principes beschrijven hoe we omgaan met klanten, en tonen de richting voor onze digitale transformatie.

We streven niet naar digital-first, maar naar human-first. Leuven wil digitaliseren om te verbinden, niet om afstand te creëren.

Dienstverleningsmodel

Op basis van onze waarden en onze dienstverleningsprincipes werkten we een **dienstverleningsmodel** uit. Dat beschrijft hoe we onze dienstverlening inrichten.

Zowel in de eerste lijn (informatie, melding ...) als in de tweede lijn (transactie) voorzien we in een gelijkwaardige digitale en persoonlijke aanpak.

Wie thuis en op een zelfgekozen moment stadszaken wil regelen, moet dat vlot en zonder drempels online kunnen. Wie eerder nood heeft aan extra duiding of uitleg, of samen wil nadenken over een complexe vraag, zal persoonlijk geholpen worden.

Eerste lijn: digitale front op maat en klantencontactcentrum

In de **eerste lijn** zorgen we voor een **digitale front op maat** én een **sterke persoonlijke front** met een multikanaal klantencontactcentrum (via e-mail, telefonisch, fysiek ...).

Om kwaliteitsvolle en correct informatie te garanderen, zorgen we voor een gedeeld content management systeem (CMS) op basis van een eengemaakte producten- en dienstcatalogus.

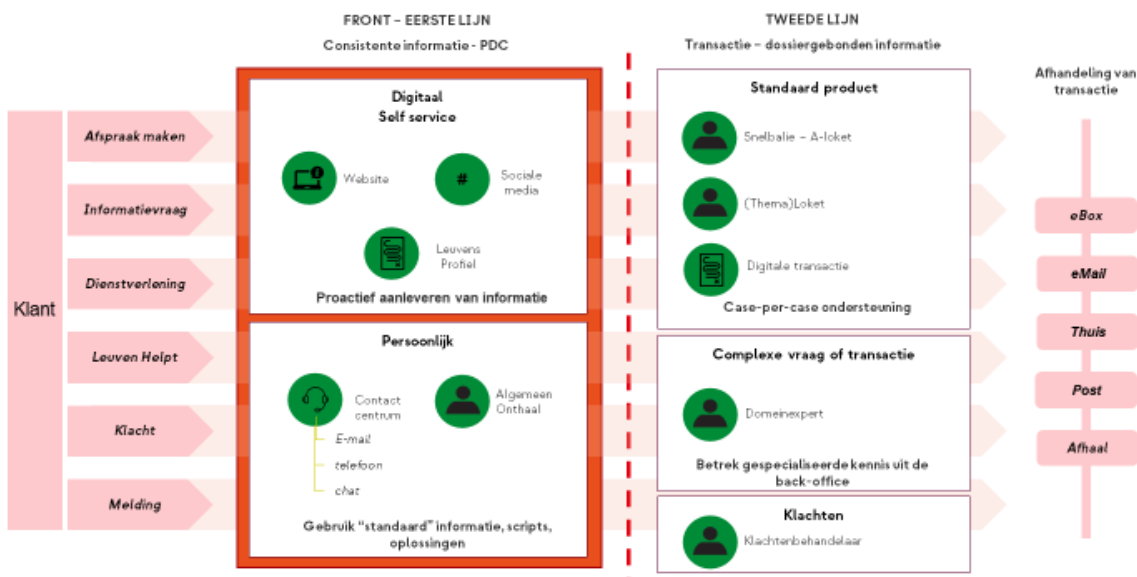
Het eigenaarschap van informatie over producten ligt bij de behandelende diensten. Zij zijn verantwoordelijk voor het continu up-to-date houden van hun informatie. Deze catalogus is de basis voor zowel het klantencontactcentrum om eerstelijnsvragen te beantwoorden, als de (to be) bron voor de digitale front. Mensen die ons contacteren met een ruimere ondersteuningsnood, zullen we laagdrempelig toeleiden naar de juiste hulp.

Tweede lijn: digitaal als het kan, menselijk contact indien gewenst

In de **tweede lijn** zullen we onze processen inrichten volgens een vastgelegde menukaart.

Transacties waarvoor de stappen helder zijn, lopen bij voorkeur digitaal. Wanneer dat nodig of gewenst is, kan het na afspraak ook fysiek aan het loket geregeld worden. Bij complexere of samengevoegde processen bij een bepaalde gebeurtenis (zoals een onderneming starten of energiezuinig verbouwen) willen we de nodige persoonlijke begeleiding bieden met alle betrokken experts.

We houden er ook rekening mee dat bepaalde producten zowel eenvoudig als complex kunnen zijn. Een digitale mogelijkheid moet bestaan, maar persoonlijke begeleiding is beschikbaar wanneer het nodig is. Een evenement bijvoorbeeld kan eenvoudig zijn, en moet dus digitaal aangevraagd kunnen worden. Maar bij een groot evenement kan advies van een expert nodig zijn, en is persoonlijk contact een optie.



Hoe gaan we dit concreet realiseren?

Om onze dienstverleningsdoelen te bereiken en een sterke digitale organisatie uit te bouwen, willen we de komende jaren verschillende trajecten realiseren. Alle werven zijn nauw verweven met elkaar.

WERF 1

De eengemaakte persoonlijke front: het klantcontactcentrum

We zorgen dat mensen altijd juist terecht komen en begeleiden wie dat wenst.

WERF 2

Digitale front op maat

We zorgen voor een eengemaakte, toegankelijke digitale front, met de gebruiker centraal.

WERF 3

Eenvoudige, klantgerichte en digitale processen

We bundelen processen en pakken ze aan vanuit het perspectief van de klant.

WERF 4

Digitale bouwstenen als motor, data als brandstof

We creëren digitale bouwstenen die aaneengeschakeld kunnen worden tot betekenisvolle digitale processen.

WERF 5

Toekomstgerichte organisatie

We zetten in op governance, talentontwikkeling en veranderingstrajecten.

WERF 1 – DE EENGEMAAKTE PERSOONLIJKE FRONT: HET KLANTENCONTACTCENTRUM

In september 2022 zal stad Leuven een klantencontactcentrum oprichten. Daarmee wil de stad een duidelijk toegangspunt voorzien waar burgers, bezoekers, bedrijven en organisaties terecht kunnen met vragen over de dienstverlening van de stad.

Werking van een klantencontactcentrum (KCC)

Waar onze front zich op dit moment nog beperkt tot het doorschakelen van telefoons en doorsturen van mails en inkomende post, zal dit klantencontactcentrum uitgerust worden met een kennisdatabank met productinformatie over de stad om vragen zoveel mogelijk in eerste lijn te behandelen. Alleen wanneer tussenkomst van een expert noodzakelijk is, worden vragen doorgespeeld naar de tweede lijn.

Door de kennisdatabank met productinformatie krijgen burgers, bedrijven en verenigingen ongeacht het kanaal altijd hetzelfde, consistente antwoord. We registreren alle vragen en de doorverwijzingen ervan in een centraal systeem voor opvolging, zodat vragen niet verloren gaan in mailboxen of bij de verkeerde dienst terechtkomen. Elk klantencontact wordt bijgehouden voor een klantenhistoriek, zodat daarop ingespeeld kan worden bij nieuwe vragen. Klanten hoeven hun vraag niet telkens opnieuw te formuleren na doorverwijzing, maar het klantencontactcentrum deelt de vragen intern met de juiste experts. Uit onze vraagregistratie trekken we lessen om onze informatie beschikbaar in de kennisdatabank nog helderder te beschrijven en zien we welke processen verder geoptimaliseerd kunnen worden. Door deze vragen en meldingen digitaal op te volgen, kunnen we ook statusinformatie bieden.

Een constante wisselwerking tussen het klantencontactcentrum en de afdeling communicatie, zorgt ervoor dat onze informatie doorheen alle kanalen up-to-date en consistent blijft. Het klantencontactcentrum geeft in sommige gevallen extra informatie (bv. tijdens projecten, activiteiten of seizoensgebonden dienstverlening).

Naast de oprichting van een centraal klantencontactcentrum voor de eerste lijn, breiden we ook de afspraakmogelijkheden met de juiste expert in de tweede lijn verder uit. Zo wordt iedereen met nood aan een persoonlijke begeleiding of advies, persoonlijk geholpen.

Op termijn zal het klantencontactcentrum ook een fysiek infopunt bemannen waar iedereen terecht kan met zijn vragen. Hierin zal ook het bestaande onthaal en de ondersteuning bij digitale aanvragen in het stadskantoor ondergebracht worden. Van bij de start in 2022, zal er kennisopbouw over het gebruik van digitale toepassingen opgestart worden, zodat bij opening van het fysieke punt ondersteuning bij digitale aanvragen mogelijk is. Er wordt onderzocht hoe we nog nabijer in de stad aanwezig kunnen zijn, aan de hand van lokale infopunten, ingebed in onze uitgebouwde buurtwerking. Tenslotte zullen de kanalen die het klantencontactcentrum gebruikt uitbreiden.

Resultaten

- ✓ In september 2022 is het klantencontactcentrum operationeel via telefoon, e-mail en online contactformulier.
- ✓ Het aantal contactkanalen (e-mailadressen, telefoonnummers,...) dat op de website van de stad gecommuniceerd wordt, wordt aanzienlijk verminderd tot een maximum van 50 contactkanalen (momenteel 154).
- ✓ Tegen 2023 wordt minimum 60% van alle vragen in eerste lijn beantwoord.
- ✓ Tegen 2023 zijn klachten over gebrek aan reactie over vragen aan de stad gereduceerd tot 5%, in 2025 zijn er geen klachten meer hierrond.
- ✓ Vanaf 2024 wordt het bestaande fysieke onthaal van het stadskantoor en het digitaal ondersteuningspunt vanuit het KCC aangestuurd (in personeel én in kennis over de digitale toepassingen).

WERF 2 – DIGITALE FRONT OP MAAT

Om een digitale front mogelijk te maken, werken we in deze werf 4 onderdelen uit. Daarvoor bekijken we de volledige transactieketen die een burger doorloopt bij digitale contacten en de front-bouwstenen die daarvoor nodig zijn. Daarnaast maken we werk van gelijke, correcte en heldere informatie op alle dragers.

1. Design van de klantervaring aan de hand van gebruikersonderzoek

We vertrekken bij deze klantervaring van de basisstappen die een klant doorloopt bij een interactie met de stad (behoefte, informatie zoeken, aanvraag, opvolging, ontvangen product, feedback). Daarbij focussen we op drie hoofddoelgroepen: de **burger** (inwoner en bezoeker), **ondernemers** en **verenigingen**.

Hoewel we maximaal gebruik willen maken van de bestaande of te ontwikkelen bouwstenen van de Vlaamse overheid (Mijn Burgerprofiel, Ondernemersloket en later Verenigingenloket), onderzoeken we in dit traject hoe we elke doelgroep optimaal door de digitale transactie kunnen begeleiden en op welke manier we alle front bouwstenen daarvoor moeten laten samen spelen via onze kanalen. We bekijken ook de beperkingen van de Vlaamse bouwstenen (bv. zwakke authenticatie) en bekijken met de gebruiker hoe we deze beperkingen opvangen. In dit onderdeel hebben we ook ruim aandacht voor inclusief design.

Resultaten

- ✓ We brengen de klantervaring van onze voornaamste doelgroepen in kaart, zodat we inzichten hebben om digitale interacties vorm te geven.

2. Uitwerken en inrichten van de front bouwstenen voor een geïntegreerde digitale interactie

Op basis van de inzichten uit de bovenstaande designoefening, implementeren we de verschillende front bouwstenen en laten we hen op een logische wijze samenkomen in onze website en applicaties. Om snel maximale impact te realiseren, zullen we een planning ontwikkelen, gebaseerd op applicaties die snel veel inhoud zullen geven voor burgers, ondernemers en verenigingen.

Resultaten

- ✓ In 2022 wordt op leuven.be een digitaal profiel voor burgers gelanceerd op basis van het Vlaams Mijn Burgerprofiel en worden de eerste producten gekoppeld.
- ✓ Vanaf 2023 wordt dit digitaal profiel voor burgers verrijkt met een Leuvens CRM zodat dossierstatusinformatie en notificaties mogelijk is.
- ✓ Digitaal afleveren van documenten in de eBOX, integratie met de verschillende achterliggende toepassingen.

- ✓ In 2023 maken we keuzes m.b.t. digitaal betalen en digitale formulieren.
- ✓ In 2023 wordt op leuven.be een digitaal profiel voor verenigingen gelanceerd op basis van het Vlaams Verenigingsloket en worden de eerste producten koppelen.
- ✓ In 2023 wordt op leuven.be en leuvenvoorondernemers.be een digitaal profiel voor ondernemers gelanceerd op basis van het Vlaamse e-loket voor ondernemers (cfr. Mijn Burgerprofiel) en worden de eerste producten gekoppeld.

3. Multikanaal content management op basis van productencatalogus

Bij de zoektocht naar informatie streven we naar consistente informatie op al onze kanalen. Om dit te realiseren wordt momenteel een productencatalogus uitgewerkt voor de stad, waar het eigenaarschap over de producten bij de behandelende diensten wordt gelegd. Zij zijn verantwoordelijk voor het continu up-to-date houden van de informatie. Deze catalogus is de basis voor zowel het klantencontactcentrum om eerstelijnsvragen te beantwoorden, als de (to be) content bron voor de website. De productencatalogus is gebaseerd op de Interbestuurlijke Producten- en Dienstencatalogus (IPDC). De vernieuwing van deze bouwsteen wordt nauwgezet opgevolgd, zodat het gebruik van de IPDC voor automatisering, automatisch advies én terugstroom van lokale informatie maximaal voorzien is.

Resultaten

- ✓ We werken een gestroomlijnd proces uit om vanuit onze productencatalogus elk kanaal met dezelfde basisinformatie (content) te bedienen. In 2022 worden de mogelijkheden onderzocht, in 2023 implementeren we deze keuzes.

4. Experimenteren met proactieve communicatie

Op basis van het gebruikersonderzoek bekijken we ook wat de mogelijkheden zijn van meer gerichte proactieve communicatie naar specifieke klantprofielen, met het nodige respect voor de bescherming van de privacy. Zo zal op basis van de interacties van een klant met betrekking tot het renovatieadvies, die klant ook proactief geïnformeerd kunnen worden over mogelijke energiebesuinigende maatregelen.

Verder willen we een digitale assistent, die geïntegreerd wordt in de website, ontwikkelen. De digitale assistent zal door het stellen van een aantal richtvragen de burger, bedrijf of vereniging bij een bezoek aan de website helpen uitzoeken welke verplichting of dienstverlening van toepassing is. Wie telefonisch contact opneemt, wordt door medewerkers van het klantencontactcentrum doorheen de vragen begeleid.

Resultaten

- ✓ In 2023 ontwikkelen we een digitale assistent, geïntegreerd in de website, voor 4 topics (bvb. Vergunning nodig? Kom ik in aanmerking voor een bepaalde subsidie?....). Later wordt de digitale assistent uitgebreid naar andere topics.

WERF 3 – EENVOUDIGE, KLANTGERICHTE EN DIGITALE PROCESSEN

Door onze specifieke processen te bundelen tot productgroepen van gelijklopende generieke processen, kunnen we ze gezamenlijk analyseren, optimaliseren en digitaliseren tot ‘bouwstenen’ die per productgroep herhaaldelijk ingezet kunnen worden.

Productgroepen

Vanuit de meer dan 500 producten die we als stad afleveren, zijn heel wat achterliggende processen en functionaliteiten immers gelijkaardig. Zo zijn ongeveer 90 producten een subsidie, premie of toelage, gaan 17 producten over lokaal- of materiaalverhuur, 17 producten zijn vormen van het proces ‘begeleiden’, enzovoort.

Niemand heeft er baat bij dat we voor deze producten elk een eigen specifiek traject doorlopen en eigen, op zichzelf staande digitale tools aankopen of ontwikkelen. Zowel naar eenvormigheid voor gebruikers als naar beheersbaarheid en betaalbaarheid is zoeken naar gemeenschappelijke delers een must. Daarom pakken we de processen aan in clusters van productgroepen. Voor die productgroepen bekijken we eerst grondig de noden en behoeften vanuit het oogpunt van de klant. Op basis van deze uitgebreide behoefteanalyse kunnen we de juiste keuzes maken voor breed inzetbare digitale oplossingen (‘bouwstenen’), die aan de hand van een aantal stadsbrede digitale ‘fundamenten’, zoals een CRM, een gemeenschappelijk profiel, een betaalmodule ... (zie werf 4) tot een logische digitale transactie uitgebouwd worden. We besteden eventuele nieuwe toepassingen of functionaliteiten aan en implementeren de keten van bouwstenen en fundamenten om het digitale proces te realiseren.

Onze productencatalogus geeft een goed overzicht van de meest gebruikte productgroepen en zal dus leidend zijn voor de prioritering van deze bouwsteenprojecten.

Productgroep ‘begeleiden’

In dit project willen we de volledige keten van klantencontacten beter opvolgen, van eenvoudige vraag tot het opstarten en opvolgen van een langdurig begeleidingstraject. Zo willen we ervoor zorgen dat klanten nergens uit de keten kunnen vallen. Concrete aanleiding zijn een aantal diensten die de stad aan het ontwikkelen is:

- Het **klantencontactcentrum** zal alle meldingen, vragen en klachten registreren en ofwel zelf beantwoorden ofwel laten doorstromen naar de juiste diensten en opvolgen tot het juiste antwoord gegeven wordt. Elk klantencontact wordt bijgehouden zodat bij nieuwe vragen de klanthistoriek kan worden bekeken en hierop ingespeeld kan worden. Elke burger kan een vraag of melding doen aan de hand van een ‘single sign on’ via Mijn Burgerprofiel op de website. Hetzelfde geldt voor verenigingen en bedrijven via de voor hen bedoelde profielbouwstenen. De burger, bedrijf of vereniging krijgt statusinformatie over zijn vraag via de profielbouwstenen en krijgt specifieke informatie/feedback over de

afhandeling van zijn/haar melding. De burger, bedrijf of vereniging kan op de website aan de hand van een 'digitale assistent' die een aantal richtvragen stelt, uitzoeken welke verplichting of dienstverlening op hem/haar van toepassing is.

- **Leuven Helpt** matcht sinds de start van de coronacrisis hulpvragen aan de juiste hulpverlener, of dat nu vrijwilligers, buurtwerkers of professionele zorg- of hulpverleners zijn. Deze unieke werking wordt nu structureel ingebed en uitgebouwd. De samenwerking en afstemming tussen de verschillende partners is cruciaal. Het klantencontactcentrum zal de telefoonlijn over corona overnemen en als laagdrempelige toeleider (onderliggende) hulpvragen detecteren en laten doorstromen naar 'Leuven Helpt'. Een klantenopvolgsysteem zal de matching van hulpvragen aan vrijwilligers of professionele hulpverlening faciliteren. Een medewerker blijft toezien op de juiste matching. Hulpvragers kunnen zelf hun vragen en de status ervan opvolgen in hun profiel. Er is een mogelijkheid voor intermediairen om de hulpvraag op te volgen, indien de hulpvrager hiermee akkoord is. Het klantenopvolgsysteem bevat ook een interface voor vrijwilligers met een overzicht van hun voorkeuren en matches. De vrijwilligers kunnen zal deze profielen zelf beheren en aanpassen. Ook partnerorganisaties hebben toegang tot het klantopvolgsysteem en kunnen aangeven wanneer een concreet ondersteuningstraject is gestart, zodat de hulpvraag afgesloten kan worden. Het klantenopvolgsysteem bevat de nodige securitymaatregelen om de privacy van de verschillende betrokkenen te waarborgen.
- **Energiecoaches** ondersteunen burgers met renovatieplannen om de juiste keuzes te maken op vlak van energie en de juiste toegang te verlenen tot informatie en mogelijke subsidies en ondersteuning. Ook hier zal een klantopvolgingssysteem worden opgezet om langdurige begeleiding door een samenspel van partners mogelijk te maken. In het systeem zal een onderscheid worden gemaakt tussen de burger en het adres van de woning, omdat een burger meerdere woningen in Leuven kan bezitten. De burger heeft toegang tot het systeem en kan gegevens aanvullen/wijzigen. Gegevens moeten slechts éénmaal aangeleverd worden waardoor de partners deze gegevens kunnen gebruiken. Hierbij worden zoveel mogelijk gegevens uit authentieke bronnen hergebruikt. Zo wordt een koppeling met de woningpas gemaakt en moeten gegevens in verband met de omgevingsvergunning (EPC, conformiteitsattest ...) niet opnieuw opgevraagd/opgeladen worden. Het klantopvolgingssysteem zal worden opengesteld voor partnerorganisaties, met de nodige maatregelen voor de bescherming van de privacy. De klant zal met begeleiding van een aanspreekpunt de toegangsrechten van interne en externe partners beheren. Gebruikers (medewerkers/partnerorganisaties) hebben alleen toegang tot noodzakelijke gegevens binnen hun domein.

De productgroep begeleiden zal na de genoemde cases verder uitgerold worden naar de andere producten in deze productgroep, bv. Kom op voor je wijk, Woonpunt, ...

Productgroep 'zaalverhuur'

De stad biedt een waaier aan prachtige ruimtes aan burgers, verenigingen en ondernemers voor evenementen, activiteiten, sport Omdat deze door verschillende directies en diensten beheerd worden, is het overzicht over dit uitgebreide aanbod en vooral het zicht op de beschikbaarheid ervan nog niet mogelijk. In dit project willen we voorzien in een reservatiemodule waar je een overzicht krijgt van het volledige aanbod en de beschikbaarheid van alle zalen van stad Leuven.

Door te filteren op datum, grootte van de locatie, type locatie ... zal het mogelijk zijn om zelf online te reserveren, bijkomende diensten te boeken en online te betalen. De gegevens van wie reserveert worden maximaal hergebruikt omdat burgers en verenigingen inloggen via hun profiel. Bij zalen waar dat mogelijk is, krijgt de huurder een digitale toegangscode tot de zaal. Zo hoeft nergens een sleutel afgehaald of klaargelegd te worden, en hoeft geen medewerker van de stad aanwezig te zijn om iemand binnen te laten. Feedback over het gebruik van de zaal is mogelijk en via het klantprofiel is onmiddellijk duidelijk over welke zaalreservatie de feedback handelt. De klant moet daarvoor geen extra gegevens doorgeven. Wie ondersteuning nodig heeft bij de online reservatie, kan terecht bij het klantencontactcentrum van de stad. Zij regelen de boeking en hebben de mogelijkheid om de betaling via een factuur in gang te zetten. Het systeem zal gebaseerd zijn op open standaarden, zodat op termijn dit de basis kan zijn voor een ruimtedeelplatform waar ook andere zalen van Leuvense partners (scholen, KU Leuven, culturele instellingen ...) verhuurd kunnen worden.

Productgroep 'inschrijven'

Ook op vlak van activiteiten en kampen ontwikkelen verschillende diensten een aanbod. Er is op dit moment al een gezamenlijke oplossing om deze aan te bieden en hierop in te schrijven. De mogelijkheden die er nu al zijn om te filteren op basis van locatie en periode en om een gezinsprofiel bij te houden zullen zeker behouden blijven. Op termijn kan deze oplossing meer afgestemd geraken op de digitale organisatiearchitectuur, door het klantprofiel gebaseerd op Mijn Burgerprofiel te gaan hergebruiken. Belangrijk hierbij is dat inschrijvingen voor een heel gezin moet mogelijk zijn en dit dus ook een onderdeel van het profiel zal moeten worden. Daarnaast kan de betaalcomponent en de bevestiging of het overzicht van inschrijvingen ook afgestemd worden op de ontwikkelde fundamenten. Uiteraard zal dit project vooraf gegaan worden door een proces-gebruikersanalyse en kan onderzocht worden of extra diensten op de kar kunnen springen.

Productgroep 'subsidies en premies'

Aanvraag, behandeling en toekenning van subsidies voor burgers, verenigingen en (in mindere mate) ondernemers. Aan de hand van de digitale assistent wordt voor bepaalde subsidies via een aantal vragen bepaald of iemand al dan niet in aanmerking komt. Door proactief te informeren wordt een aanvrager op de hoogte gebracht dat die mogelijk in aanmerking komt voor een subsidie. De aanvrager kan de subsidie vlot digitaal aanvragen en statussen digitaal opvolgen. Hierbij wordt een duidelijk en eenvoudig proces doorlopen, waarbij de controles proportioneel zijn en uitgaan van vertrouwen (reduceren van dubbele controles, reduceren van handtekeningen, verhogen van het hergebruik van gegevens ...). Gegevens die beschikbaar zijn in een bron van hogere overheden worden niet opgevraagd, maar gekoppeld en geraadpleegd in de bron. Aanvragers krijgen in hun dossieropvolging te zien dat de informatie beschikbaar is en voldoet. De basisgegevens van (feitelijke) verenigingen zijn gekend en worden niet telkens opgevraagd. De vereniging heeft een eigen klantdossier, waarbij het geheel van aangevraagde subsidies wordt bijgehouden. Hierdoor moet de vereniging geen dubbele bewijsstukken leveren of basisinformatie doorgeven. Door de stadsbrede gelijklopende processen en beoordeling en de automatisering van de te verkrijgen bewijslast, krijgen verenigingen hun subsidies sneller uitbetaald.

Productgroep 'ticketverkoop'

Alle deelorganisaties van de stad die tickets verkopen voor culturele activiteiten (museum, toerisme, cultureel centrum ...) worden via hetzelfde systeem ondersteund. Dit gebeurt al een geruime tijd zo en zorgt ervoor dat de organisaties ook samen bepaalde tickets kunnen verkopen en het beheer kunnen organiseren. Nu de toepassing die jaren in gebruik is vervangen wordt, werd in het nieuwe bestek gezorgd dat een omschakeling naar de nieuwe digitale organisatiestructuur, met mogelijke koppelingen naar de fundamenten van de stad mogelijk wordt. De komende jaren zal er dus ingezet worden op de omschakeling naar het gebruik van die fundamenten.

Resultaten

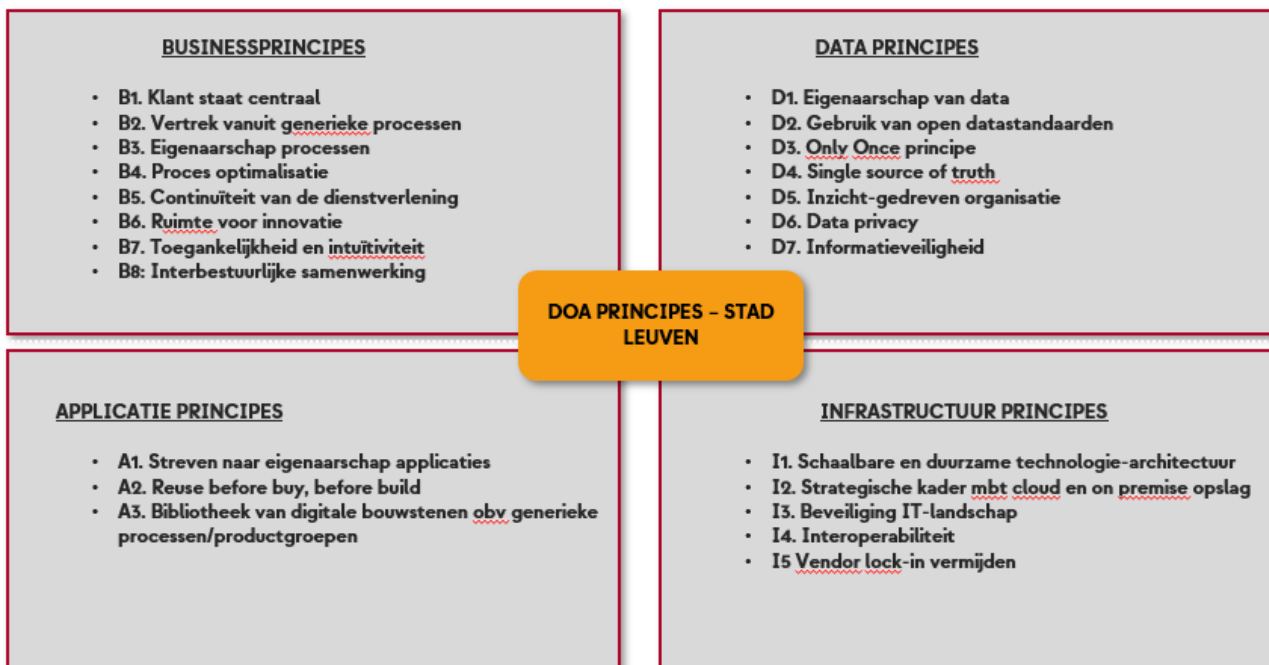
- ✓ Tegen 2025 worden deze 5 productgroepen volledig geanalyseerd, geoptimaliseerd en gedigitaliseerd.

WERF 4 – DIGITALE BOUWSTENEN ALS MOTOR, DATA ALS BRANDSTOF

Een dienstverleningsvisie en -concept kan enkel stadsbreed worden uitgerold worden vanuit een gedragen stadsbrede digitale architectuur. Die zal voor een eengemaakte ervaring zorgen voor burgers en overzicht bieden in alle interacties. Daarom werden binnen de stad een aantal basisprincipes en basisbouwplan voor onze digitale organisatie uitwerkt, en de digitale bouwstenen die de stad zal realiseren. Elk digitaal proces wordt gevormd door een aaneenschakeling van bouwstenen (Leuvens of van hogere overheden) en (authentieke) databronnen. Een aantal stevige fundamenten, die al deze bouwstenen verbindt, wordt als ruggengraat voorzien.

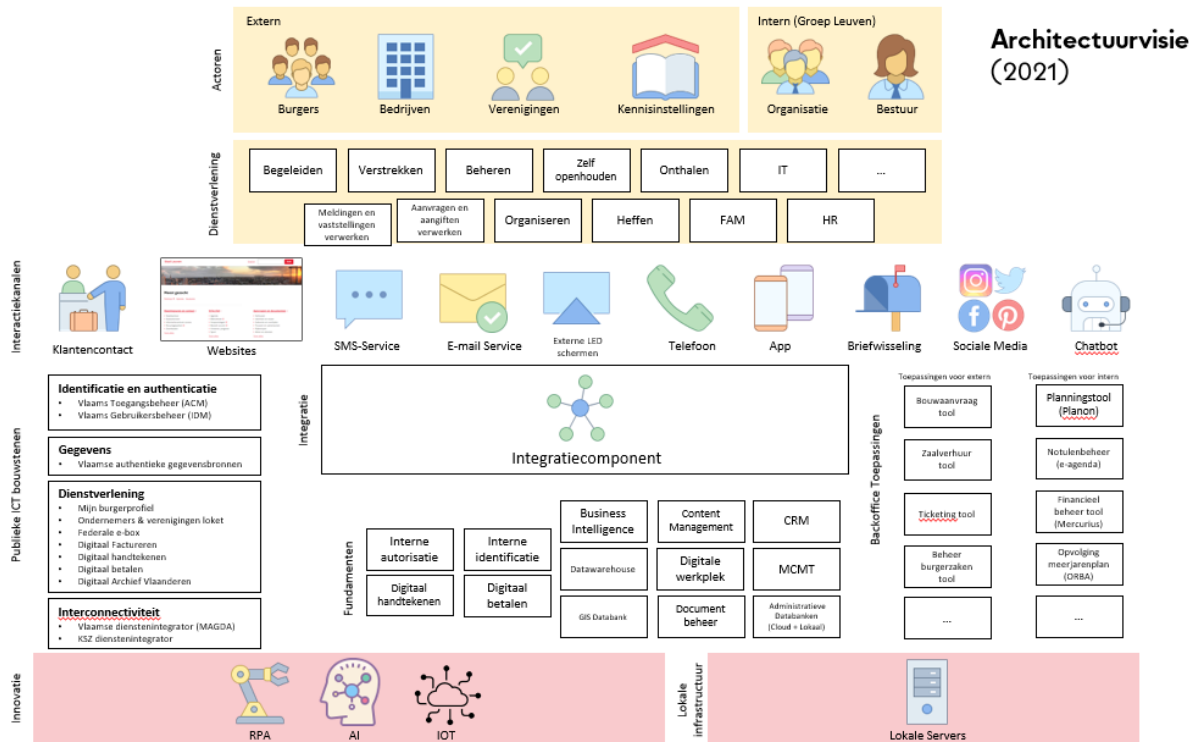
Architectuurprincipes

Vooraleer het basisbouwplan voor onze digitale infrastructuur op te maken, werden de architectuurprincipes waaraan de architectuurvisie dient te voldoen in kaart gebracht. Deze architectuurprincipes kunnen worden opgedeeld in businessprincipes, dataprincipes, applicatieprincipes en infrastructuurprincipes.



Architectuurvisie

Uitgaande van de geformuleerde architectuurprincipes werd een architectuurvisie, namelijk een basisbouwplan voor de digitale infrastructuur van stad Leuven ontwikkeld.



Dit basisbouwplan bevat alle bouwstenen om een specifiek proces te ondersteunen (zoals beschreven in werf 3). Sommige bouwstenen worden zelf ook uit kleinere (deel)bouwstenen gemaakt. Aaneengeschakeld vormen ze een logische digitale transactieketen, zoals inloggen, aanvragen, betalen of ontvangen in een veilige digitale brievenbus. Een centrale integratiecomponent verbindt alle bouwstenen met elkaar.

Deze werf focust dus op het ontwikkelen van bouwstenen die in elk proces terugkomen. Naast eigen bouwstenen, zal de stad ook gebruik maken van de publieke ICT-bouwstenen die al ter beschikking zijn vanuit hogere overheden, zoals authentieke bronnen en profielbouwstenen zoals Mijn Burgerprofiel en de federale e-Box. Dit zal de gebruikerservaring eenvormiger en herkenbaar maken.

Resultaten

- ✓ In 2022 wordt de integratiecomponent uitgewerkt. Dit is het data-uitwisselingsplatform dat de koppeling van toepassingen en bronnen mogelijk maakt zonder telkens intensieve een-op-een koppeltrajecten te moeten doorlopen.
- ✓ In 2022 leggen we de basis voor een CRM, na uitgebreide analyse van de noden op maat van de stad. In dit project onderzoeken we in hoeverre we stadsbreed nood hebben aan een systeem om (1) klanteninteracties op te volgen, (2) eenvoudige digitale dossierstromen snel en zelf vorm te kunnen geven en te onderhouden, (3) gegevenssets met betrekking tot klanten (niet aanwezig in authentieke bronnen van hogere overheden)

centraal bij te houden, te actualiseren en te delen. Vanuit een aantal concrete cases zoeken we naar een gemeenschappelijke basis en gaan via een openbare opdracht op zoek naar de beste oplossing voor deze noden. Het uitwerken van het generiek proces 'begeleiden', zal hier een eerste concrete case vormen.

- ✓ In 2022 en 2023 maken we werk van het samenbrengen van onze data aan de hand van een datawarehouse en BI-platform. Dit traject wordt uitgebouwd vanuit de datastrategie van de stad. Een datawarehouse is een plaats om al onze gestructureerde data samen te brengen zodat deze kan worden gecombineerd tot inzichten. Er zal een specifieke data-architectuur en strategie nodig zijn om dit traject aan te kunnen vatten.
- ✓ Tot in 2024 experimenteren we verder met ons real-time dataplatform. De stad kocht in het kader van een VLAIO City of Things traject een real-time dataplatform aan. Er zal de komende jaren mee geëxperimenteerd worden, om te bekijken hoe dergelijk platform structureel ingebed kan worden in onze architectuur.
- ✓ In 2024 starten we de evolutie naar een stadsbreed document management. Op dit moment wordt binnen de stad gewerkt met een mix van lokale schijven en Teams-mappen. Die zullen voor betere samenwerking en doorzoekbaarheid moeten evolueren naar een volwaardig en organisatiebreed Document Management Systeem (DMS). Er is nood aan interne kennisopbouw en grondig onderzoek naar de structuur en het gebruik hiervan. Daarna zal uitgebreide change, met de nodige opleidingen nodig zijn. Er is aandacht voor doorstroom naar een digitaal archief.
- ✓ Tegen 2024 wordt een server- en cloudstrategie opgesteld. De stad heeft altijd expliciet gekozen voor een uitgebouwde serverinfrastructuur in eigen beheer en het ter plaatse hosten van verschillende functies. Dit zorgde ervoor dat er permanent toegang was naar de achterliggende ruwe data van bepaalde toepassingen. Ondanks deze keuze zijn er ook veel voordelen van een externe hosting en ontzorging. In dit deelproject worden strategische keuzes gemaakt tegen het aflopen van de huidige contracten. Deze afgelijnde strategie moet ook zorgen voor de juiste bepalingen in bestekken.

Data als brandstof

Zonder **kwaleitsvolle en uitwisselbare data**, geen vlotte processen.

We ontwikkelen daarom een data-strategie waar ambities, verantwoordelijkheden en rollen worden vastgelegd om onze datahuishouding optimaal te ondersteunen, niet alleen op vlak van digitale dienstverlening, maar ook op vlak van business intelligence en smart cities. De dataprincipes werden al samen met het opstellen van de architectuurprincipes bepaald en de noodzakelijke data-infrastructuur voor opslag, uitwisseling, hergebruik en rapportering maakt deel uit van de digitale organisatiearchitectuur. De dataprincipes worden in de loop van 2022 verder vertaald in een gedegen data-management waar kwaliteit, juistheid en veiligheid van data centraal staan en decentraal gewaarborgd worden. Bij het digitaliseren van processen zal de datastroom in kaart worden gebracht. Voldoende aandacht voor opleiding om de datamaturiteit van de medewerkers te verhogen zal cruciaal zijn om de datastrategie te implementeren om vervolgens op een kwaliteitsvolle manier aan datamanagement te doen. Er zal niet enkel oog zijn voor een kwaliteitsvol datamanagement maar ook voor de opbouw van kennis om data om te zetten in relevante informatie die leidt tot de nodige inzichten voor gefundeerde beslissingen.



Dataprincipes
en databeleid



Data-
infrastructuur



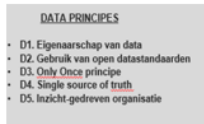
Data-
architectuur/
stroom



Data-
management



Data inzichten
en beslissingen



Resultaten

✓ Datamanagement

In dit traject bepalen we de strategische keuzes met betrekking tot data binnen de stad. We leggen rollen en verantwoordelijkheden vast en bepalen hoe we tot een overzicht van onze datasets en unieke 'Single points of truth' komen en hoe de kwaliteit, juistheid en veiligheid van data (decentraal) kan gewaarborgd worden.

✓ Business intelligence

Vanuit dit traject bepalen we onze BI-strategie en de roadmap waarop dashboards uitgewerkt worden. Met de fundamentele BI-platform en datawarehouse zal deze roadmap ondersteund worden. Er wordt ingezet op opleidingen om in de nodige datamaturiteit en kennis van de medewerkers te voorzien zodat uit de hoeveelheid data concrete informatie kan worden omgezet in inzichten en gefundeerde beslissingen. De basisindicatoren worden opgevolgd in ORBA, maar voor sommige thema's zijn uitgebreidere dashboards nodig om bepaalde evoluties en trends continu op te volgen.

✓ Smart cities

De stad werkt aan verschillende experimenten die gebruik maken van real-time data. Deze worden ingebed in het ruimere architectuurplaatje van de stad.

WERF 5 – TOEKOMSTGERICHTE ORGANISATIE

Om het klantencontactcentrum en een digitale front op maat te implementeren, de digitale organisatiearchitectuur uit te rollen en de processen te digitaliseren zullen we als organisatie een aantal vaste structuren moeten doorbreken en nieuwe gewoonten introduceren. Op korte termijn wordt een **governance structuur** uitgewerkt met een centraal DIGI-team als draaischijf voor elk digitaal project. De implementatie van de digitale roadmap wordt ondersteund door een gedegen **IT-projectmanagement**. Daarnaast zal werk gemaakt worden van **veranderingsmanagement** om tot een stadsbrede gedragen aanpak te komen, wordt voorzien in de nodige **opleidingstrajecten** en worden **aanbestedingsstrategieën** concreter uitgewerkt zodat nieuwe tools naadloos kunnen geïntegreerd worden.

Stadsbrede governance voor de optimalisering en digitalisering van processen

Diensten kunnen via een aanvraag hun digitale noden en behoeften kenbaar maken. Een multidisciplinair DIGI-team, bestaande uit zowel business- als IT-medewerkers, zal deze digitale noden en behoeften toetsen aan de architectuurvisie en -principes voor de stad. Indien nodig, worden bouwstenen uitgebreid met extra functionaliteiten of worden nieuwe bouwblokken aan de architectuurvisie toegevoegd. Het DIGI-team zal de globale architectuurvisie bewaken en zal zorgen voor begeleiding bij de opstart van nieuwe ideeën, kwaliteitsbewaking, opschaalbaarheid van initiatieven en het gebruik van de projectmethodologie introduceren.

Resultaten

- ✓ In 2022 richten we een DIGI-TEAM op dat alle digitale projecten begeleidt en kadert in de digitale organisatiearchitectuur

Project management bij digitale projecten

De stad zal haar project management aanpak in digitale projecten verder professionaliseren. Dit niet alleen door een vaste projectcyclus in te voeren, maar ook door rollen en verantwoordelijkheden beter te definiëren voor elk project. Daarbij zal ook gekeken worden hoe medewerkers tijd en opleiding kunnen krijgen om bepaalde rollen op te nemen. In de vaste projectcyclus zal de aandacht voor het klantperspectief in alle processtappen terugkomen.

Resultaten

- ✓ In 2022 wordt een Leuvense projectmanagement aanpak uitgerold via webinars en het in gebruik nemen van ORBA, een tool om de realisatie van het meerjarenplan op te volgen aan de hand van een stand van zaken van concrete projecten.
- ✓ Tegen eind 2024 worden 150 medewerkers opgeleid in projectmanagement.
- ✓ In 2022 voeren we een vaste projectcyclus in voor digitale projecten. We specificeren de rol van verschillende profielen in een project.

Goed opdrachtgeverschap

Als stad van onze omvang is het onmogelijk om alles zelf te doen. We zijn aangewezen op een re-use en buy-strategie om digitale transacties vorm te geven. Goed opdrachtgeverschap en kwaliteitsvolle aanbestedingen zijn daarom essentieel. Maar, de wet op overheidsopdrachten is niet altijd even flexibel als de snelheid van digitale vernieuwingen, updates en uitbreidingen. Hoe verenigen we beperkte duur van overheidsopdrachten met duurzame uitbouw van software en het converteren van data? Hoe gaan we om met extra aanbod en modules, doorheen de looptijd van een contract? Hoe maken we sterke contracten en dwingen we onze architectuurprincipes af, zonder kandidaten te verliezen? Hoe onderhouden we een evenwichtige relatie met leveranciers in deze kleine en verzadigde nichemarkt? In dit onderdeel willen we daarvoor, in samenwerking met andere besturen, werken aan een handleiding en opleiding rond goed opdrachtgeverschap bij IT aanbestedingen.

Resultaten

- ✓ In 2022 worden herbruikbare standaardbepalingen voor bestekken uitgewerkt, in lijn met onze digitale architectuur.
- ✓ De kennis met betrekking tot mogelijkheden en beperkingen bij IT-aanbestedingen wordt door middel van opleiding en handleiding versterkt.

Dienstoverschrijdend samenwerken

Zowel voor dienstverlening als voor digitale projecten is dienstoverschrijdende samenwerking essentieel. De stad heeft nood aan profielen die multi-inzetbaar zijn en linken kunnen leggen tussen diensten, processen en informatie. Daarom zal deze multi-inzetbaarheid gestimuleerd worden met verschillende initiatieven.

Als eerste concrete initiatief zal voor het klantencontactcentrum een kader uitgewerkt worden, waarin medewerkers een deel van hun tijd over het muurtje kunnen kruipen en mee kunnen werken in het KCC. Dit kan vanuit persoonlijke motivatie, maar ook voor tijdelijke noden, zoals een crisis, een groot project of in het kader van een opleidingstraject.

Resultaten

- ✓ In 2022 wordt een kader voor tijdelijke bijdrage aan het klantcontactcentrum uitgerold.

- ✓ In de jaren erna zullen nieuwe experimenten rond dienstoverschrijdend samenwerken opgezet worden.

Talent werven, opleiden en houden

Voor het realiseren van deze globale transformatie is er nood aan interne kennisopbouw. We brengen in kaart welke profielen nodig zijn om onze doelen te halen en de projectcyclus van de digitale projecten optimaal, met de juiste rollen uit te voeren. We voeren een GAP-analyse uit met de huidige bezetting en bekijken hoe we talent kunnen aantrekken om deze doelen te bereiken. Dit gebeurt door slim beroep te doen op externe consultancy en het aanwerven van noodzakelijke structureel inzetbare IT-profielen zoals bijvoorbeeld een integratie engineer, een data architect ...

We werken ontwikkeltrajecten uit om interne medewerkers naar bepaalde profielen (bv. business analyse, business intelligence en rapportering, user experience en hostmanship) te laten evolueren. Deze medewerkers krijgen kans op verdere ontplooiing en verrijking van de loopbaan. De organisatie kan deze medewerkers dan weer breder en over diensten heen inzetten. We zetten daarnaast ook in op basisopleiding op vlak van gebruik van digitale toepassingen, datageletterdheid en projectmanagement voor alle medewerkers.

Resultaten

- ✓ Slim inzetten van externe consultancy (2022-2025).
- ✓ Aanwerven van digitale profielen die structureel inzetbaar zijn (2022 – 2025).
- ✓ Doorgedreven opleidingstrajecten voor ontbrekende profielen (BA, BI, UX) van 2022 tot 2025.
- ✓ Er wordt continu voorzien in basisopleidingen voor alle medewerkers, zoals bijvoorbeeld basis IT-kennis, hostmanship, datageletterdheid, data kwaliteit, projectmanagement ... (2022-2025).

Veranderingsmanagement

Om van deze globale transformatie naar een transparantie, klantgerichte en wendbare organisatie die excellente dienstverlening vooropstelt en hierbij ondersteund wordt door een digitale organisatiearchitectuur, een succes te maken is een stadsbrede gedragen aanpak een vereiste. Van bij de start van deze transformatie wordt dan ook ingezet op participatie in de vorm van workshops, interne communicatie en een veranderingsmanagement. Alle projecten en processen zullen op een participatieve manier worden vormgegeven met nauwe betrokkenheid van de gebruikers (burgers, verenigingen, ondernemers ...). Door te starten met 'early adopters', projecten en processen waar diensten klaarstaan voor deze nieuwe aanpak, kan de verandering geleidelijk ingevoerd worden.