

# Open en centrale werkplek voor moderne dienstverlening

400 medewerkers van de stad Aalst verhuisden samen met de kabinetten van burgemeester en schepenen naar een gloednieuwe centrale locatie, waar de burger gemakkelijk terecht kan voor alle diensten van de stad. Met de inrichting van het gebouw werd meteen ook een nieuwe organisatiestructuur in de praktijk gebracht. Het nieuwe administratief centrum staat zo model voor vlotte interne samenwerking én excellente dienstverlening.

TEKST PIETER PLAS **BEELD** PIETER PLAS EN LAYLA AERTS

**D**e versnippering van de stadsadministratie over verschillende locaties zorgde er voor dat elke dienst in Aalst als het ware een andere deur en een andere cultuur had. Voor de dienstverlening aan de burger was dat allerminst efficiënt. En zoals andere lokale besturen streeft ook Aalst sterk naar interne ont-schotting en meer samenwerking tussen de diensten. De fysieke verhuizing naar een nieuw administratief centrum bood op die vlakken unieke kansen. 'Verhui-

zen was dus geen doel op zich maar wel een aangrijpingspunt, een katalysator om onze streefdoelen voor verandering qua organisatie en dienstverlening te ondersteunen,' zegt directeur Facility Steven Ghysens. Dat zijn directie in dat verband zeer nauw zou samenwerken met die van Bart Baele (Externe dienstverlening) en Karolien Dezeure (Interne ondersteuning) was niet meer dan logisch. De drie directeurs zijn ondertussen perfect op elkaar ingespeeld.

## Een ingrijpend verhuistrageet

Aan de opening van het nieuwe administratief centrum op 18 januari van dit jaar ging ruim drie jaar voorbereiding vooraf, van de opmaak van de planning voor de inrichting van de nieuwe site in samenwerking met autonoom gemeentebedrijf AGSA en de aanbesteding over de inrichtingswerken tot de hele ICT-uitrusting, die de stad overigens volledig in eigen beheer uitvoerde. Een formidabel project, en dan kwam daar als logis-



tieke uitdaging de verhuizing van 400 stadsmedewerkers bij. Steven Ghysens: 'Voor de aansturing van het verhuistraject richtten we een project management office op met vertegenwoordigers van de verschillende betrokken directies en diensten, AGSA en de stadssecretaris. Een specifieke werkgroep focuste daarnaast vanaf begin 2015 op de

toren werden telkens in avant-première gebriefd over alle fases van het traject. Daarnaast organiseerden we regelmatig algemene communicatiesessies voor het personeel. Zo hielden we het draagvlak voor de operatie levendig. Want per slot van rekening was het teamwerk van alle diensten samen doorslaggevend voor het succes van de verhuizing.'

werk van het personeel moest immers zo goed mogelijk behouden blijven.

### Anders gaan werken

De verhuisde stadsmedewerkers kwamen terecht in een open ingerichte kantoorruimte van 6600 vierkante meter met veel lichtinval, gespreid over zes verdiepingen, met 350 werkplekken in landschapsbureaus, achttien individuele werkplekken en 25 vergaderzalen. De nieuwe werkomgeving bracht ook nieuwe manieren van werken mee. 'De werkplekken zijn flexibel, en de nieuwe manier van werken en samenwerken is dat ook,' licht Karolien Dezeure toe. 'We stapten over naar een systeem van gereguleerd flexibel werken met focus op het te behalen resultaat en de uit te voeren taken, en niet zozeer op waar en wanneer je dat werk doet. We stelden daarvoor een leidraad "anders (samen) werken" op, rustten de personeelsleden uit met de nodige middelen zoals laptops en blijven hen ook nu intensief begeleiden en motiveren. In onze interne communicatie over de verhuizing besteedden we minstens evenveel aandacht aan

## Steven Ghysens: 'Fysiek verhuizen was geen doel op zich maar wel een aangrijpingspunt, een katalysator om onze streefdoelen voor verandering qua organisatie en dienstverlening te ondersteunen.'

fysieke verhuizing en alles wat daarbij komt kijken. En als verlengstuk van die werkgroep stelden we achttien verhuiscoördinatoren aan: gemotiveerde medewerkers van elke dienst, die de positieve boodschap van de verhuizing onder het personeel konden uitdragen en ons hielpen om de verhuisbeweging tot in de puntjes voor te bereiden. De coördina-

De verhuizing zelf werd gespreid over twee weekends, waarin 35 medewerkers de handen uit de mouwen staken om 2000 verhuisdozen naar de juiste plaats op de nieuwe werkplek te brengen. Cruciaal was de afstemming met de ICT-medewerkers voor de technische installatie: de continuïteit van zowel de dienstverlening voor de burger als het





Karolien Dezeure: 'De werkplekken zijn flexibel, de nieuwe manier van werken en samenwerken is dat ook: met de focus op taken en resultaten, niet op waar en wanneer je het werk doet. De open inrichting stimuleert samenwerking en maakt communicatielijnen korter.'

dit HR-traject, dat overigens niet gebonden is aan het nieuwe gebouw maar ook wordt toegepast in andere diensten die niet zijn verhuisd, zoals de bibliotheek en de sportdienst.'

Ondertussen voelt iedereen zich goed in de nieuwe werkomgeving, maar tot aan de verhuizing moesten de nodige bezorgdheden worden overwonnen. 'In het nieuwe gebouw is voor elke medewerker bijvoorbeeld in maximaal 1,2 lopende meter kastruimte voorzien, wat voor de meesten een zeer ingrijpende verandering is,' zegt Bart Baele. 'In de aanloop naar de verhuizing werden op elke dienst daarom opruimdagen georganiseerd onder begeleiding van de archiefdienst. Maar liefst 45 procent van het papieren archief verdween in containers. De dwingende deadline zorgde daarnaast voor een heuse digitale archiveringsbeweging. Dat bracht gelukkig een zeer positieve dynamiek op gang, en zorgde – letterlijk dan – voor een opgeruimde stemming onder het personeel.' Door de open en flexibele inrichting wordt merkbaar meer teamoverschrijdend en projectgericht gewerkt. Medewerkers gaan veel sneller in kleine groepjes samenzitten. 'Ook de directeurs zitten trouwens samen in één bureau met leden van het managementteam,' vult Bart Baele aan.

'Dat spaart wekelijks 50 à 100 e-mails uit, maakt de communicatielijnen tussen de directies heel kort en zorgt ervoor dat we heel kort op de bal kunnen spelen.' Anderzijds worden collega's van interne ondersteunende diensten nu ook sneller en vaker bevroegd, merkt Karolien Dezeure: 'Die processen monitoren we, we blijven oog hebben voor het welzijn van de medewerkers in het hele veranderingsproces.'

De personeelsleden kregen daarnaast ruim de kans om zich via interne verschuivingen te heroriënteren voor de invulling van nieuwe functies die ontstonden door de verhuizing en door de reorganisatie van werk en dienstverlening. Enkele medewerkers werden zo omgeschoold tot vloerbeheerder en eerstelijnswerker in het nieuwe dienstverleningsconcept.

#### **Dienstverlening: één onthaal voor alle producten**

Het gelijkvloers van het administratief centrum op het Werfplein werd ook hét onthaaladres voor alle diensten van stad en OCMW. Bart Baele schetst de nieuwe baliewerking. 'Wekelijks krijgen we 3000 klanten aan de loketten. Zij komen voor een of meerdere van de 730 producten of diensten die Aalst aanbiedt. De burger

wordt ontvangen aan de onthaalbalie. Specifieke vragen worden behandeld aan een van de snel- en themabalies. Er zijn ook zes spreekruimtes om privacygevoelige informatie te bespreken. Verspreid over de drie wachtzones tonen twaalf schermen algemene informatie. Burgers die de loketten bezoeken, zijn in de meeste gevallen op minder dan een kwartier geholpen. Op het centrale telefoonnummer ontvangen de medewerkers van het contactcenter dagelijks dan weer 300 telefoons. 80 procent van de telefonische vragen kunnen via het centrale nummer in eerste lijn afgehandeld worden zonder dat de burger doorgeschakeld wordt.'

De cover van het januarinummer van het stadsmagazine *Chipka* toont het campagnebeeld van de veelarmige, multitaskende dienstverlener/medewerker, dat illustreert hoe het baliesysteem voor burgers helemaal werd herdacht. Het nieuwe systeem heeft flink wat voeten in de aarde gehad. 'Een intern projectbureau voor dienstverlening inventariseerde eerst alle producten en diensten die stad en OCMW via verschillende kanalen aanbieden, en bracht de dienstverlenings- en afhandelprocessen in kaart,' zegt Baele. 'Veel van die processen werden herschreven. Daarop werd een klantenbegeleidingssysteem ontwikkeld, dat



**Bart Baele: 'Interne opdelingen naar expertise zijn voor de burger aan de balie niet relevant. Eén gezamenlijk team van baliemedewerkers stimuleert uniforme klantvriendelijkheid en laat toe om slim samen te werken voor dienstverlening.'**

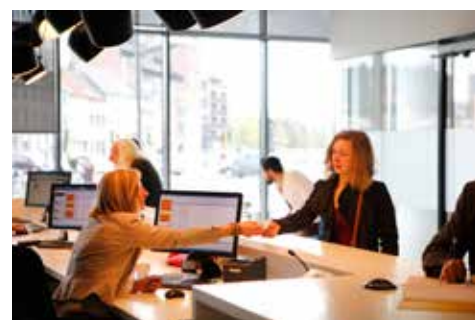
alle diensten en processen digitaal opvolgt.' De scheiding van front- en backoffice was één van de basispijlers voor de hervorming van de baliewerking. Dat leidde ertoe dat alle baliemedewerkers van verschillende diensten en expertises (financiën, kinderopvang, ruimtelijke ordening of burgerlijke stand) zich nu samen in eenzelfde cluster Externe Dienstverlening bevinden. 'De opdelingen naar expertise die voor de interne werking relevant zijn, zijn dat voor de burger immers niet,' duidt Baele. 'Of je nu voor een rijbewijs, een vreemdelingenkaart, een bouwaanvraag of een inname van het openbaar domein komt, je krijgt een ticket en wordt naar de juiste balie begeleid. De burger heeft geen contact met de backoffice, tenzij het om moeilijke of specifieke dossiers gaat. Met de groep baliemedewerkers kunnen we zo naar uniforme klantvriendelijkheid werken. Ze zijn collega's van elkaar, volgen hetzelfde opleidingspakket, delen feedbackmomenten. Qua aansturing en kwaliteitsbewaking maakt dat een wereld van verschil.'

Werken met één cluster vergemakkelijkt ook de slimme onderlinge samenwerking. Vaak komen burgers immers met meerdere vragen naar het onthaal, of leidt één product logischerwijze naar

een ander. Bart Baele: 'Het moment dat een burger hier komt voor een domiciliewijziging, is bijvoorbeeld ook het moment om hem of haar in te lichten over een aanvraag voor inname van openbaar domein, om een container of verhuiswagen te plaatsen. Of stel dat iemand een vraag over zijn energiefactuur heeft en het duidelijk wordt dat er een achterliggende sociale problematiek is, dan kan die persoon hier tijdens hetzelfde bezoek een intakegesprek hebben met iemand van het OCMW.'

#### **Naar integratie stad en OCMW**

Het laatste voorbeeld illustreert hoe het OCMW volledig mee in het nieuwe balieconcept is gestapt, hoewel de Aalstenaar voor OCMW-vragen voorlopig ook nog terecht kan op een afzonderlijke site. Het Werfplein wordt nu geprofileerd als toegangspoort voor de twee: hulpverlening en dienstverlening worden er samen aangeboden aan een Zorgbalie, bemand door medewerkers van zowel het OCMW als de stad. Alle balie- en onthaalmedewerkers van stad en OCMW gaan trouwens vroeg of laat stage lopen bij elkaar. 'Doorheen de dienstverlening en het contact met de burger komt de meerwaarde van samenwerking tussen stad en OCMW het best tot uiting,' vindt



Bart Baele. Maar het streven naar integratie tussen de twee besturen wordt op de nieuwe site ook doorgetrokken in de bovenliggende werkomgeving en in de werking van de ondersteunende diensten. 'Op de derde verdieping hebben we daarom een ruimte ingericht waar OCMW-medewerkers kunnen flexwerken,' geeft Steven Ghysens aan. 'We werken hoe dan ook steeds meer samen en vullen elkaar zo veel mogelijk aan,' voegt Karolien Dezeure nog toe. 'We zetten in op gezamenlijke interne communicatie, het patrimoniumbeheer zit voor beide besturen in één team en overheidsopdrachten schrijven we samen uit.' Het contact tussen de twee besturen is in elk geval intens en de nieuwe site is daar het knooppunt van. De directies van zowel stad als OCMW werken dan ook zeer nauw samen en houden hun wekelijks overleg op het Werfplein, aangestuurd door een gemeenschappelijke secretaris. ■

Pieter Plas is redacteur van Lokaal

Bart Baele, directeur Externe dienstverlening,  
bart.baele@aalst.be

Karolien Dezeure, directeur Interne ondersteuning,  
karolien.dezeure@aalst.be

Steven Ghysens, directeur Facility,  
steven.ghysens@aalst.be