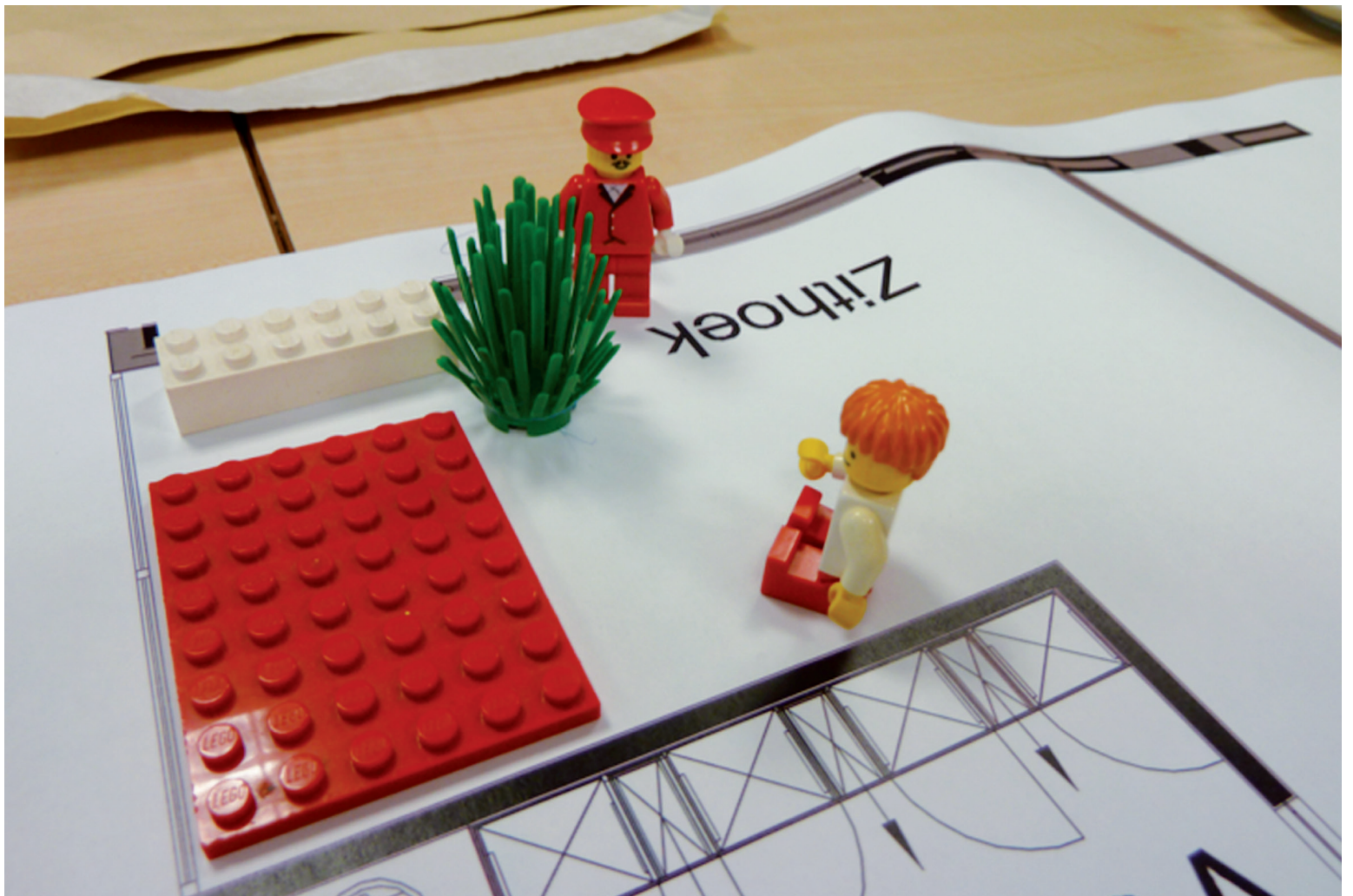


# SERVICE DESIGN, EEN STERKE STRATEGIE VOOR HET LOKALE BESTUUR

**SEMINAR  
ANTWERPEN  
7.12.2010**



## **VOORWOORD > 4**

- DE ÉÉNMERKSTRATEGIE VAN ANTWERPEN > 6**
- RESTYLING ONTHAAL POLITIE ANTWERPEN > 16**
- RESTYLING VAN DE ANTWERPSE  
DISTRICTSHUIZEN EN STADSKANTOREN > 30**
- SERVICE DESIGN TOOLKIT > 48**
- SERVICE DESIGN TOEGEPAST > 62**
- DE GOEDE KEUKEN IN HOLSTEBRO,  
DENEMARKEN > 78**

**AUTEURS > 90**

**COLOFON > 91**

## VOORWOORD

### Kris Peeters

Minister-president van de Vlaamse Regering &  
Vlaams minister van Economie,  
Buitenlands Beleid, Landbouw en Plattelandsbeleid

Goed functionerende besturen zijn van vitaal belang voor een goed functionerende economie en samenleving. Een slagkrachtige overheid – in combinatie met een betrokken, warme samenleving – is cruciaal om Vlaanderen tegen 2020 naar de top 5 regio's in Europa te leiden. Daarom focust de Vlaamse overheid, in het kader van Vlaanderen in Actie, in de komende jaren op meer samenwerking, meer kwaliteit en meer efficiëntie & effectiviteit.

De publieke diensten worden vandaag geconfronteerd met een aantal complexe maatschappelijke uitdagingen, zoals een hogere vraag naar diensten door de vergrijzing van de populatie. Tegelijkertijd moeten zij omgaan met een inkrimping van de overheidsmiddelen.

Goed doordachte designstrategieën kunnen innoverende, human-centered oplossingen bieden die zowel kostenbesparend zijn, als een hogere betrokkenheid en een grotere tevredenheid bij de burgers, de organisaties en de bedrijven teweeg brengen. De workshops en seminars georganiseerd door Design Vlaanderen, deel van het Agentschap Ondernemen, en de Vereniging van Vlaamse Steden en Gemeenten (VVSG), getuigen hiervan. En hoewel er lokale besturen zijn die heel bewust design integreren in hun activiteiten en planning, is er nog werk aan de winkel om design als beleidsinstrument algemeen te introduceren bij de steden en gemeenten. Openbare, en dus ook lokale, besturen hebben een voorbeeldfunctie, dat spreekt voor zich. Dus ook op het vlak van *service design* moeten zij het voortouw nemen. De VVSG plant daarom, in samenwerking met Design Vlaanderen, in 2012 een Trefdag voor alle steden en gemeenten, waar design centraal zal staan. Op die manier krijgt een creatief en innovatief Vlaanderen langzamerhand vorm. Ik wens u van harte veel inspiratie toe.



### Ingrid Vandenhoudt

Adviseur Design Vlaanderen

### Jan Van Alsenoy

Hoofd Communicatiedienst VVSG

Vijfentachtig procent van al wat lokale besturen doen heeft te maken met dienstverlening: individuele dienstverlening zoals op de afdeling burgerzaken en het vrijetijdskloket, sociale dienstverlening in het sociale huis of het OCMW, maar ook collectieve dienstverlening via het lokale dienstencentrum, de huisvuilophaling, de zorg voor veiligheid enzovoort.

Is het dan overdreven te zeggen dat goede, klantgerichte dienstverlening een prioriteit voor ieder lokaal bestuur is?

*Service design* levert een sterke strategie om die dienstverlening te verbeteren. Daarom wenst de Vereniging van Vlaamse Steden en Gemeenten deze nog jonge discipline in de kijker te zetten. De werkwijze charmeert de VVSG vanwege de geïntegreerde kijk op dienstverlening en vanwege de coöperatieve en participatieve manier van werken, samen met gebruikers en medewerkers van een dienst.

*Service design* is een methode om goed te luisteren en tegelijk een manier van werken om relatief snel, heel visueel en begrijpelijk voor iedereen tot oplossingen te komen. Dat bleek uit alle verhalen en presentaties op het seminar dat de VVSG samen met Design Vlaanderen op 7 december 2010 in Antwerpen organiseerde en waarvan deze bundel de neerslag is.

## FOREWORD

### Kris Peeters

Minister-President of the Flemish Government,  
Flemish Minister for Economy, Foreign Policy,  
Agriculture and Rural Policy

Authorities that work well are vitally important for the economy and society to work well. A dynamic government – combined with a committed and warm society – is crucial for Flanders to belong to the top five regions of Europe by 2020. In the framework of Flanders in Action, the Flemish government will therefore focus in coming years on more collaboration, more quality and more efficiency and effectiveness.

The public services are currently confronted with a number of complex social challenges, such a higher demand from services from our increasingly ageing population. At the same time, they must deal with a squeeze on government resources.

Well thought-out design strategies can offer innovative, human-centred solutions that not only save money but also increase the citizens', organisations' and companies' involvement and satisfaction. The workshops and seminars by Design Flanders, part of the Enterprise Flanders and the Vereniging van Vlaamse Steden en Gemeenten (VVSG – Association of Flemish Cities and Municipalities) bear witness to this. And although there are local authorities that very consciously integrate design into their activities and planning, there is still much to be done to introduce design generally everywhere as a policy instrument at cities and municipalities. Naturally, public – and therefore also local – authorities have an exemplary role to play. This means that they must also take the lead in terms of service design. That's why the VVSG is planning, in collaboration with Design Flanders, a Meet & Greet Day for all the cities and municipalities in 2012, at which design will take centre stage, allowing a creative and innovative Flanders to gradually take form. I wish you all plenty of inspiration.



### Ingrid Vandenhoudt

Design Flanders Consultant

### Jan Van Alsenoy

Head of VVSG Communication Service

Eighty-five percent of everything that local authorities are tasked with is in relation to service provision: personalised services such as in the Department of Civil Affairs and the Leisure Activities department, social services in the social centre or the OCMW (Public Social Assistance Centre), but also community services through the local services centre, domestic refuse collection service, services to ensure safety and so on.

It is, therefore, not an exaggeration to say that good, customer-oriented services are a priority for every local authority.

Service design provides a powerful strategy for improving these services. This is why the Vereniging van Vlaamse Steden en Gemeenten (VVSG, Association of Flemish Cities and Municipalities) wants to put the spotlight on this relatively new discipline. This method appeals to the VVSG because of its integrated approach to service provision and the cooperative and participatory method of working together with the users and staff members of a particular service.

Service design is a method of listening properly, while simultaneously being a method of working to reach solutions relatively quickly and in a manner that is highly visual and comprehensible for all. This is what emerged from all the statements and presentations at the seminar organised by the VVSG and Design Flanders in Antwerp on 7 December 2010, which has resulted in this report.

**PATRICK JANSSENS**

burgemeester stad Antwerpen

TXT 08>13  
PPT 14

7

# DE ÉÉNMERK- STRATEGIE VAN ANTWERPEN

De stad... ach, is dat geen plek die je maar beter ontvlucht als je het je kunt permitteren? Zoveel ellende en criminaliteit op luttele kilometers. Dat is het beeld dat in Vlaanderen leeft en dat we dagelijks in de pers te lezen krijgen. Als grootste stad van Vlaanderen beschouwt Antwerpen het als zijn historische opdracht dat beeld in het hart van de Vlamingen bij te stellen. De stedelijke omgeving is als plek om te wonen immers veel interessanter dan de niet-stedelijke, en bovendien: als we in de stad gaan wonen, blijft er daarbuiten meer ruimte en platteland over.

Maar die 19de-eeuwse visie van de stad als oord van verderf kun je natuurlijk alleen uitbannen als je ook de realiteit verandert. Mensen overtuigen van de stedelijke kwaliteiten doe je in de eerste plaats via de fysieke leefruimte, de dienstverlening, de infrastructuur.

Dat is geen kwestie van imagovorming. 'Wat wij met vallen en opstaan proberen met de twintigduizend mensen die in een of andere stedelijke organisatie werken – en met de rest van het halve miljoen mensen die hier wonen – is de stedelijke omgeving beter maken. Op alle mogelijke terreinen', zegt burgemeester Patrick Janssens.

Bij het nieuwe bestuursakkoord in 2006 koos het Antwerpse bestuur voor de opbouw van een éénmerkstrategie waarvan de stralende A het bekende beeld werd. Die stralende A is geen fantasietje van een burgemeester die uit de reclame komt. Meer zelfs, als de stad één hinderpaal heeft om dat verhaal geloofwaardig te brengen, dan is het precies dat de burgemeester uit de reclame komt, vindt hij zelf. Daardoor kun je het hele proces heel makkelijk als stuntwerk afwimpelen. Maar stuntwerk is het allerminst. Het is een weloverwogen poging vorm te geven aan de moeilijke realiteit die de stad is.

#### VAN A

Wie een merk wil opbouwen moet in de eerste plaats ook weten waar merken in feite vandaan komen. Een boer die in de negentiende eeuw een merkteken op een koe aanbracht, wilde duidelijk maken: 'Die koe is van mij en van niemand anders.' Als Antwerpen nu met een sterk logo werkt, is dat niet zo bezitterig bedoeld, maar het komt wel op hetzelfde neer: als de stralende A ergens op staat, dan is dat het allereerste signaal dat een initiatief, een gebouw, een project, een document van de stad Antwerpen is.

Een tweede bestaansreden van een merk is dat het de mogelijkheid geeft te controleren waar iets vandaan komt. In de dertiende eeuw verplichtte een wet in Engeland de bakkers een merkteken op hun brood aan te brengen. Als het brood dan niet het wettelijke gewicht had, kon men uitmaken wie het gebakken had. Omgekeerd werkt het ook: handelaars die exotische producten naar Engeland haalden in grote balen en kisten, kwamen op het idee een merk te gebruiken als kwaliteitsgarantie. Met hun merk maakten ze duidelijk dat in hun balen niet zomaar thee zat, maar hún thee, thee van de beste kwaliteit.

Die filosofie schuilt achter de stralende A. De stad en haar diensten zijn verantwoordelijk en staan garant voor alles waarop die A staat. Daarom zijn ze er ook zo streng op dat niemand anders ze gebruikt. 'Met alle sympathie', zegt burgemeester Janssens, 'ik ga bijzonder graag naar de prachtige fruitstreek van Haspengouw en naar de mooie provincie Limburg. Maar als die provincie reclame maakt, dan mag de stralende A er niet op, want die reclame komt niet van Antwerpen, en de Antwerpse diensten hebben er niets in te bedisselen.' Hetzelfde geldt trouwens voor Antwerpse individuen of privéorganisaties, zelfs als ze een bijdrage leveren tot de doelstellingen van de stad. Zij kunnen geen A-vlag gebruiken, omdat de stad niet garant kan staan voor wat zij doen.

De stralende A is dus dat ene merk dat eenheid moet scheppen, de herkenbaarheid moet verbeteren. Daarachter zit de visie dat alle deelorganisaties van de stad – die twintigduizend mensen die in de stedelijke diensten werken, maar ook bij het OCMW, de lokale politie, het havenbedrijf, het stedelijke onderwijs, de rust- en verzorgingstehuizen enzovoort – ernaar moeten streven de stedelijke omgeving en levenskwaliteit te verbeteren. De belangrijkste instrumenten die ze daarbij ter beschikking hebben en die ze ook parallel inzetten, zijn de infrastructuur en de dienstverlening.

#### HERKENBARE GEBOUWEN

De afgelopen tien, vijftien jaar zijn er enorme inspanningen gedaan om de klantvriendelijkheid te verbeteren, zeker voor de loketten in de districten. Er is geprobeerd de inrichting van de lokalen te verbeteren en te moderniseren. Dat is niet alleen prettig voor de klanten, maar ook voor het personeel. Wie in een aangename omgeving werkt en alle hulpmiddelen ter beschikking heeft om zijn werk goed te doen, werkt immers ook liever en beter. Alleen gebeurden die inspanningen op elke plek telkens opnieuw vanaf nul. De eenheid is daarbij helemaal zoek geraakt, als ze al ooit bestaan heeft. Patrick Janssens maakt de vergelijking met de Quick. 'Stel dat die er afhankelijk van de plek waar je komt qua stijl en interieur telkens anders zou uitzien. Dan geloof je toch nooit dat ze overal dezelfde hamburgers serveren. Je denkt eerder dat ze allemaal hun vlees bij de slager op de hoek kopen en zelf op een of andere manier bepalen wat ze op hun menu zetten. Je gelooft nooit dat er een gezamenlijke opleiding achter die mensen zit. Dat is wel de situatie waarin wij op dit ogenblik als stadsbestuur nog altijd zitten.'

Stedelijke diensten zitten dikwijls op plaatsen waar ze om pragmatische redenen terechtgekomen zijn. Dit geldt zeker voor de politie. Die zit in veel gevallen in gebouwen waar om een of andere reden geen betere bestemming voor was, waar bijvoorbeeld een stadsdienst of een ziekenhuis uit ging, of gebouwen waar de rijkswacht vroeger in zat en die de stad moest overnemen. Veel van die gebouwen zijn heel slecht gelegen en hebben absoluut niet de architecturale of de functionele kwaliteit om goede politiediensten te kunnen leveren. Daarom heeft de stad ook beslist een aantal van die gebouwen effectief verlaten. Een uitdrukkelijke doelstelling van het Antwerpse stadsbestuur is namelijk dat de politieorganisatie zich veel opener opstelt tegenover de bevolking en vooral ook dat ze signalen geeft dat ze de kwantiteit, de pure hoeveelheid van de contacten met het publiek wil verhogen. In sommige gebouwen waarin nu politiediensten gevestigd zijn, is dat niet of nauwelijks mogelijk. Dan is verhuizen dus de enige optie. De Antwerpse politie verhuist ook nogal wat van haar commissariaten naar de winkelstraten. Zo is de politie ook vanzelf zichtbaarder in het straatbeeld. Maar in andere gevallen is een herinrichting op de bestaande locatie even goed. Het belangrijkste is dat de eenheid van het stedelijke project tot uitdrukking komt in de infrastructuur.

#### KWALITEITSSTANDAARDEN VOOR DE DIENSTVERLENING

Samen met de verbetering van de gebouwen moet er een eind komen aan de situatie waarin de kwaliteit van het contact en de dienstverlening eigenlijk 'een soort loterij is waarbij je de ene dag een goed lootje trekt en de andere een minder goed', formuleert burgemeester Janssens een knelpunt. Bij de stadsdiensten komen alle dagen mails binnen van mensen die verslag doen van hun ervaringen met de politie- of stedelijke diensten. Die variëren van laaiend enthousiast tot zwaar gefrustreerd of verontwaardigd. Uiteraard kan iedereen al eens een slechte dag hebben en is de ene klant ook de andere niet. Maar kwaliteitsstandaarden moeten er toch toe leiden dat de grootste verschillen eruit gaan en dat je bij alle stadsdiensten alle dagen een goed lootje krijgt. Dat valt trouwens nu al wel mee. Uit onderzoek is bijvoorbeeld gebleken dat wie veel in contact komt met de Antwerpse politie, er een positiever beeld van krijgt. Dat lijkt



op het eerste gezicht vreemd voor een organisatie die voornamelijk sanctioneert en optreedt wanneer de dingen fout gaan, maar de veiligheidsmonitor bewijst dat mensen die in contact zijn geweest met politie, of het nu als slachtoffer is of als dader, een beter beeld van de politie hebben dan diegenen die er nooit mee in contact komen. De werkelijkheid is dus beter dan het beeld dat erover bestaat.

#### ECHTE MENSEN

Patrick Janssens is daar niet eens zo verbaasd over en gelooft dat dit niet alleen voor de politiediensten geldt. Volgens hem heeft dit onder meer te maken met het feit dat je bij stadsdiensten nog geholpen wordt door mensen van vlees en bloed. 'Of u nu naar de infolijn van de stad belt, of naar de 101 of de 100, daar neemt een echte mens de telefoon op. Dat is niet meer zo gebruikelijk, in de meeste gevallen antwoordt er een computer! Ik heb als burger veel meer contact met een echte mens bij mijn stadsbestuur of bij de politie dan bij mijn bank.' Bankverrichtingen doen we ondertussen allemaal van thuis uit met de computer en met de automaat, en uiteraard kan en moet een stadsbestuur ook in dit soort contacten investeren en dat gebeurt ook, maar het menselijke contact moet overeind blijven. Voor alle betrokkenen is de fysieke kwaliteit van de omgeving waar dat werk gedaan wordt, van groot belang. Die wordt nu met inzet van *service design* flink opgetrokken.

Eén klein maar niet onbelangrijk minnetje ziet Patrick Janssens daarbij wel. Wie het contact met de bevolking kwantitatief en kwalitatief wil verhogen, ziet ook de kosten verhogen. In een commerciële omgeving gaan de inkomsten dan mee omhoog. De grote handicap van de overheid is dat tegenover meer en betere dienstverlening geen extra inkomsten staan. Hoe beter een overheidsorganisatie haar best doet, hoe meer ze in contact komt met haar klanten, hoe vriendelijker ze voor hen is, hoe meer de mensen naar haar komen om dingen te doen waar ze eigenlijk echt mee bezig wil zijn. Dat verhoogt de kosten en niet de inkomsten. Maar, zegt burgemeester Janssens: 'Voor ons draagt het wel bij tot een betere stad waar mensen blijven wonen in plaats van te verhuizen.'



The city – isn't that a place you should flee if you can afford to? Nothing but misery and crime crammed into a few square kilometres. This is the popular image of cities in Flanders, and we encounter it every day in the newspapers. As the largest city in Flanders, Antwerp sees it as its historic duty to alter that image in the hearts of Flemings. After all, the urban environment is a much more interesting place to live than the non-urban environment, and what's more, if we resolve to live in cities we will have more space and countryside left over outside the cities.

However, you can't eradicate the 19th-century vision of cities as pools of depravity unless you first change the reality. The first line of argument for convincing people of the advantages of cities draws on the physical living space, the services and the infrastructure.

This is not a matter of creating an image. 'In our bumbling efforts, what we are trying to do, together with the twenty thousand people who work in the various city organisations – along with the rest of the half million people who live here – is to improve the urban environment, in every possible domain', said Mayor Patrick Janssens.

When drafting the new administrative agreement in 2006, the Antwerp government chose to develop a single-brand strategy with a glowing 'A' as its icon. The glowing A is not just something dreamed up by a mayor who came from the advertising world. In fact, the mayor himself says that his background in advertising may be the greatest obstacle faced by the city in making its message credible, since it allows critics to dismiss the entire process as a sort of publicity stunt. However, it is anything but a stunt – it is a well considered attempt to give shape to the difficult reality of the city itself.

#### FROM A ...

If you want to establish a brand, you first need to know where brands actually come from. When a 19th century farmer branded a cow, the brand meant 'this cow belongs to me personally'. Although communicating ownership is not the primary objective of Antwerp's current pursuit of a single-brand strategy, it amounts to much the same thing: if the glowing A appears on anything, it is above all a sign that an initiative, a building, a project or a document belongs to the city of Antwerp.

A second *raison d'être* for brands is that they make it possible to control where things come from. In 13th century England, bakers were required by law to place brand marks on their bread. If a loaf was found to be short of the legally stipulated weight, the baker who produced it could be identified. This also works the other way round: traders who brought exotic products to England in large bales or crates came up with the idea of using brands as a guarantee of quality. Their brands clearly indicated that their bales contained not just any old tea, but instead their own tea – tea of the best quality.

This is the idea behind the glowing A. The city and its service organisations acknowledge their responsibilities and stand behind everything bearing the glowing A. This is why they adamantly refuse to allow anyone else to use it. 'With all due respect', said Mayor Janssens, 'I always enjoy visiting the splendid fruit orchards of Haspengouw and the lovely province of Limburg, but the glowing A has no place in the province's advertising because this advertising does not come from the City of Antwerp and the Antwerp departments have nothing to say in the matter.' This applies equally well to individuals and private sector organisations in Antwerp, even if they make a direct contribution to the city's objectives. They are not allowed to display the A flag because the city cannot be accountable for what they do.

In other words, the glowing A is the single brand that is intended to create unity and improve recognisability. The vision behind this is that all of the city's official organisations – the twenty thousand people who work in the municipal service departments, in the OCMW, the local police force, the harbour corporation, the municipal education system, the rest homes and care homes, etc. – must strive to improve the urban environment and the quality of life in the city. The most important tools available to them for this purpose, and which they also use in parallel, are the infrastructure and the services.

#### RECOGNISABLE BUILDINGS

In the past ten to fifteen years enormous efforts have been made to improve client friendliness, especially in district counter services. We have tried to improve and modernise the furnishings of the offices. This is nice for both the clients and the staff. After all, people who work in a pleasant environment and have access to all the resources necessary for their job enjoy their work more and do it better. The only problem is that these efforts always started from zero at each location, resulting in a total lack of uniformity, even if it ever existed. Mayor Janssens drew a comparison with the Belgian fast-food chain Quick: 'Suppose every branch had a different style and interior, depending on the location. In that case you would never believe that they all serve the same hamburgers. Instead, you would think that each branch buys its meat from the local butcher and decides for itself what to put on the menu. You would never think that all of the employees have the same training. However, this is the situation we are still confronted with as municipal authorities.'

Most municipal services are located in premises where they ended up for pragmatic reasons. This certainly applies to the police. In many cases they are housed in buildings which for one reason or another had no better use, such as buildings vacated by a municipal service or a hospital, or buildings previously occupied by the national police that the city had to take over. Many of these buildings are very poorly located and totally lack the architectural and functional qualities necessary for providing good police services. For this reason, the city has resolved to vacate some of these buildings. This is because it is an explicit objective of Antwerp's City authorities that the police organisation assumes a much more open attitude with respect to the city's residents and especially that it shows signs that it wishes to increase the amount of contact with the population in terms of the sheer number of contacts with the public. This is impossible or nearly impossible in some of the buildings now occupied by the police, and in such cases relocation is the only option. Quite a few Antwerp police detachments are relocating from their stations to the high streets, which automatically raises the visibility of the police on the street scene. However, in other cases a reorganisation in the existing location is just as good. The primary goal is that the unity of the urban project is expressed in the infrastructure.

#### QUALITY STANDARDS FOR SERVICES

Along with building improvements, it is necessary to put an end to the situation in which the quality of contacts and services is effectively 'a sort of lottery where some days you draw a winning ticket and other days you draw a loser', as Mayor Janssens described one of the sore points. Every day the municipal service departments receive e-mails from people who report their experiences with the police services or municipal services. They range from wildly enthusiastic to highly frustrated or dismayed. Of course, everyone has a bad day from time to time, and clients are not all the same. Nevertheless, the aim of quality standards is to eliminate major differences and to ensure that everyone draws a winning ticket at all of the municipal services every day. Incidentally, things are already looking up. The results of a survey show that the Antwerp police now have a more positive image among people who have frequent contact

with the police. At first glance this may seem strange for an organisation whose main role is to impose penalties and which comes into action when things go wrong, but the safety monitor shows that people who have come in contact with the police – regardless of whether they were victims or perpetrators – rate the police more positively than people who never come in contact with the police. This means that the reality is better than the common impression.

#### REAL PEOPLE

Mayor Janssens is not especially surprised by this, and he thinks it applies to more than just the police. According to him, this is in part related to the fact that contact with the municipal services is provided by real people. 'No matter whether you call the city's information number or you call 101 or 100 (emergency assistance numbers), your call is answered by a real person. This is not very common any more; in most cases your call is taken by a computer. As a citizen, I have much more contact with real people at the municipal administration or the police than in my bank.' Nowadays we all do our bank transactions at home with the computer or at bank machines, and of course city administrations can and should also invest in this sort of contact – and they do so – but it's important to maintain the element of human contact. For all of the involved parties, the physical quality of the environment where the work is done is very important. This is now being radically improved by the use of service design.

However, Mayor Janssens sees a small but nevertheless significant downside here. If you want to increase the quantity and quality of contact with the population, you are confronted with higher costs. In a commercial environment, the revenues rise along with the costs, but public authorities have the major disadvantage that the costs of more and better services are not offset by additional revenue. To the extent that a government organisation strives to do its job better, it comes in contact with its clients more often, it is friendlier to its clients, and it attracts more clients who come to do things that the organisation truly wants to do. This increases the costs, but not the revenues. However, as Mayor Janssens points out, 'For us it contributes to making the city a better place, where people stay instead of moving somewhere else.'

# Branding Antwerp

Patrick Janssens  
mayor



**PETER MUYSHONDT**

hoofdcommissaris, Politiezone Antwerpen

**TXT 18>25**  
**PPT 26>29**

17

# **RETYLING ONTHAAL POLITIE ANTWERPEN**

Eind december 2010 opende het eerste gerestylede politiekantoor van Antwerpen aan de Handelstraat. De hele buurt werd uitgenodigd om kennis te komen maken. En vreemd misschien, op de uitnodiging zag je geen gebouw maar mensen. Dat duidt al dadelijk aan dat er achter de restyling een heel programma zit waarvan dienstverlening het middelpunt vormt. Het contact met de mensen is waar de politie voor werkt. In haar missie staat het als volgt:

We willen een uniforme, dynamische en kleurrijke politie door competent, actiegericht en open te handelen, zodat we als dienstverlenend team optimaal coproductent zijn van en voor veiligheid op maat van 'A'.

Alle programma's die de politie aan het realiseren is, worden getoetst aan deze kernwoorden. De klassieke politieopleiding spitst zich vooral toe op de hardere taken. Resultaat: 'We zijn veel minder goed in zachte taken zoals wijkwerking en onthaal van mensen', stelt Peter Muyshondt vast.

Er komt anders genoeg volk over de vloer bij de politie. In de zeventien commissariaten samen passeren er ongeveer drieduizend bezoekers per week. En ze willen er meer. De politie streeft naar zo veel mogelijk positieve contacten met de bevolking, omdat dit een grote impact heeft op het imago en de perceptie van de politie, en daardoor ook op het veiligheidsgevoel van de inwoners. Onthaal is dus een interessante materie om in te investeren. Dat doet de politie op alle mogelijke manieren, onder meer via beter telefonisch onthaal met een 'blauwe lijn', een callcenter dat dag en nacht bemand is.

De fysieke onthaalruimten, de kantoren, worden nu systematisch heringericht volgens de principes van *service design*. Het formele kader vormen uiteraard de veiligheidsplannen en het bestuursakkoord, maar die bevatten onvoldoende elementen om het onthaalprogramma gestalte te geven. Uit een klantentevredenheidsonderzoek bleek dat mensen de grootst mogelijke privacy op prijs stellen. Logisch, ze komen immers naar de politie om een probleem te bespreken. Infrastructuur is belangrijk maar heeft minder impact op de tevredenheid dan de attitude van de medewerkers. Een mooi en goed georganiseerd kantoor is belangrijk, maar, merkt Peter Muyshondt op, 'als je de mensen ontvangt in een erbarmelijk gebouw maar met geweldig gedreven, gemotiveerde medewerkers, dan gaan ze gegarandeerd tevredener naar huis dan wanneer een norske onthaalmedewerker ze te woord staat in een prachtig gebouw'. Tot slot mag je ook nooit het probleem van de mensen onderschatten. Met een houding van 'Ach, een fietsdiefstaletje...' stoot je de mensen voor het hoofd.

Met al die aspecten moet een restyling rekening houden. Ook respect voor de gevoeligheden van de medewerkers is van het grootste belang, want wijzigingen doordrukken die tegen hun gevoel in gaan, dat lukt niet.

#### DUBBEL TRAJECT

De hele operatie verliep en verloopt volgens twee trajecten: een inhoudelijk waarin kwaliteitsstandaarden en normen worden opgesteld om een gelijke werkwijze in alle kantoren te garanderen, en een architecturaal, dat te maken heeft met de inrichting van de accommodatie. Een probleem is wel dat het architecturale traject eerder gestart is dan het inhoudelijke. Dat is een beetje de omgekeerde wereld. 'We hadden nu wel een concept, maar er was onvoldoende rekening gehouden met wat er in een commissariaat allemaal gebeurt', zegt Peter Muyshondt die collega's in andere gemeenten en diensten op het hart drukt die fout in hun toekomstige projecten te vermijden.



De aanloop naar de nieuwe politiekantoren kwam er in 2007, met een Europese wedstrijd onder voorzitterschap van de Vlaamse bouwmeester. Uit vijf geselecteerde architectenbureaus werd uiteindelijk B-architecten gekozen. Zij overtuigden de jury met hun concept dat gebaseerd is op de sterkten van een internationale winkelketen, aangevuld met elementen van warmte en geborgenheid.

Een internationale winkelketen is herkenbaar. Als je een foto van een Bongoshop ziet, dan weet je niet meteen of die in Barcelona of in Kopenhagen staat, maar je weet wel op slag dat het een Bongoshop is, zelfs als je het woord 'Bongo' nergens ziet staan. Het gebruik van logo's, vormgeving, kleuren en dergelijke spreken voldoende aan. Dat principe wilden B-architecten ook overbrengen op de Antwerpse politiekantoren, in al die uiteenlopende gebouwen op 'locaties waar niemand anders wou gaan zitten', zoals Muyshondt het uitdrukt: een rijwoning, een oud hospitaal, of het hoofdkwartier van de Antwerpse politie aan de Oudaan waar een slagboom aan de ingang ook niet direct het gevoel geeft dat je welkom bent.

De geborgenheid moet mensen duidelijk maken dat ze hier terecht kunnen voor een goed gesprek. Waar hebben de beste gesprekken in het dagelijkse leven plaats? Aan de toog of keukentafel.

Een laatste puntje uit het voorbereidende onderzoek: de overname van de politiekleuren in de kantoorruimten – oranje van de helm, wit van de motor, donkerblauw van het uniform – verhoogt de herkenbaarheid.

Op basis van die gedachtegang ontstond het generische model van de nieuwe politiekantoren, een model dat los van het gebouw waarin het kantoor gevestigd is, overal terug te vinden zal zijn, een herkenbaar concept met een uitnodigend karakter, met de dienstverlening en informatie die mensen er verwachten, geleverd door mensen die in een prettige, aangename omgeving op een zo comfortabel mogelijke wijze hun werk doen.

Voor de herkenbaarheid zijn tot slot ook kleuren belangrijk. Wie aan politie denkt, ziet iemand voor zich met een fel oranje helm, een donkerblauw uniform en een witte motor. Als je die elementen dus terugvindt in de politiekantoren, dan verhoogt dat de herkenbaarheid.

#### GENERISCH MODEL

We stappen even naar binnen. Het begint al bij de pui. Een etalage legt de band tussen binnen en buiten. Op een billboard komen boodschappen die de communicatiedienst aanlevert: aanwervingscampagnes, campagnes die de stad organiseert, maar ook lokale boodschappen. Bij een incident in de buurt bijvoorbeeld, een brand waarvoor een aantal straten afgezet zijn, kunnen omwonenden hier informatie vinden. De boodschappen zijn naar buiten gericht, en omdat de nieuwe commissariaten almaar meer in winkelstraten gelegen zijn, bereikt deze informatie vanzelf al veel mensen zonder dat die naar binnen hoeven te komen. Dit systeem zal in elk commissariaat terug te vinden zijn, in de hoofdtoren waar veel glaspartijen zijn komen er meer. Voor de rest zijn er buiten niet veel logo's nodig: het politielogo uiteraard, maar ook de stralende A, zodat een bezoeker meteen weet: ik ben bij de lokale politie van Antwerpen.

De ontvangstruimte moet mensen op hun gemak stellen. Ze komen hier over het algemeen voor iets wat ze niet echt prettig vinden. Ze moeten dus ergens comfortabel kunnen wachten. Willen ze zich niet bekeken voelen, of komen ze met hun gezin of kinderen, dan zijn er verplaatsbare zithoekjes om samen te gaan zitten. Wensen ze dat niet, dan kunnen ze gewoon aan een rond zitmeubel bij de andere mensen zitten. In de wachtruimte staan informatiezuilen, oranje, zoals de helmen en de fluovesten van de politiemensen op het terrein. Daarop komt alleen informatie van de eigen diensten, met logo van de stad Antwerpen of van de politie.

Lokale verenigingen mogen in of aan het politiekantoor geen berichten ophangen; dat voorkomt discussies en problemen.

Centraal in de wachtruimte staat de balie, een groot rond meubel dat dient voor het eerste contact met de onthaalmedewerker. Is het probleem van de bezoeker met een korte verrichting op te lossen, dan kan hij gewoon weer even in de wachtruimte gaan zitten. Is het iets waarvoor er een aangifte moet komen en wat dus wat meer tijd vereist, dan schuift hij door naar een tweede wachtruimte. Het lijkt een detail, maar voor de perceptie van de klant is het een enorm verschil, weet Peter Muyshondt: 'Ze hebben hun verhaal gedaan, er is wat tijd nodig, maar ze hoeven niet gewoon weer naar af. Ze mogen ergens gaan zitten waar al wat meer privacy heerst.' Aan deze tweede wachtruimte liggen de gesloten gesprekshoeken die geluidsdicht zijn en de nodige rust en privacy garanderen.

#### MEDEWERKERS - MEDEBESLISSERS

Wie dit generische model vergelijkt met veel klassieke politiekantoren, zet grote ogen. Zoveel openheid zijn we niet gewend. In traditionele kantoren zitten politiemensen een beetje verschanst achter een balie, soms zelfs achter dik gewapend glas. Het lijkt wel of iedereen die de politie komt bezoeken, met plannen rondloopt om de onthaalmedewerker de kop in te slaan. Uit een rollenspel met acteurs en medewerkers in de voorbereidingsfase bleek dat die vrees ook echt leefde bij het personeel, vertelt Muyshondt. 'Ze zagen die open balie absoluut niet zitten. Ze vreesden dat bezoekers er onmiddellijk achter zouden komen. Ik denk in feite dat de kans bijzonder klein is. Er komen inderdaad wel eens incidenten voor in politiekantoren, maar als je dat vergelijkt met die drieduizend bezoekers per week, dan is het aantal verwaarloosbaar klein. De risico's wegen niet op tegen het belang van goede dienstverlening en klantvriendelijkheid.' Toch heeft het geen enkele zin medewerkers bij het *service design* proces te betrekken, maar dan geen rekening te houden met hun gevoeligheden. Er kwam dus een oplossing in de vorm van een poortje dat normaal open staat, maar in bedreigende situaties wel gesloten kan worden.

In dezelfde sfeer werd naar een compromis voor een ander voorstel gezocht. Het ontwerp-team wilde de mensen koffie serveren in de wachtruimte, vanuit de achterliggende gedachte dat als je thuis bezoek krijgt, je ook eerst en vooral iets te drinken aanbiedt. Dat is een deel van de Belgische cultuur. Dat idee is afgesprongen vanwege de vrees dat iemand wel eens de hete drank in andermans gezicht zou kunnen slingeren. Nu staat er een drinkfontein in de wachtruimte. 'We kunnen de mensen in ieder geval iets aanbieden om ze welkom te heten en op hun gemak te stellen', besluit Peter Muyshondt. 'Alles in dit generische model is daarop gericht. In die sfeer kunnen we de mensen een betere dienstverlening verzekeren. Bovendien geloven we erin dat ook het gedrag van onze mensen er positief door beïnvloed zal worden. Die oude balie met het dikke glas creëerde dan misschien wel een veilig gevoel, maar ze creëerde vooral argwaan.'

#### DE KLEREN MAKEN DE POLITIE

Een ander resultaat van de inbreng van de medewerkers tijdens het *service design* proces is de functiekledij van het burgerpersoneel. In tegenstelling tot het operationele personeel dat een uniform draagt, droegen de administratieve en logistieke medewerkers gewoon burgerkleding. Daardoor namen de mensen hen niet altijd helemaal ernstig. 'Bezoekers spreken liever met iemand in uniform, want da's een echte politiemans', verduidelijkt Muyshondt. Nochtans is er qua onthaalfunctie geen enkel verschil, alle mensen doen op het kantoor in de omgang met het publiek evenwaardig werk. Het was dus logisch deze medewerkers ook herkenbare kleding te geven, zodat ze vanzelf met de organisatie in verband gebracht worden.

Voor het ontwerp van de functiekledij werd samengewerkt met het Flanders Fashion Institute, Antwerpen is tenslotte niet voor niets een modestad. De kandidaat-ontwerpers kregen de opdracht kleding te ontwerpen die zowel in dat nieuwe kantoor paste als een verband legde met de politie buiten. 'Je kunt hier echt niet in een geel pak rondlopen', merkt Peter Muyshondt terecht op. Hij zetelde samen met iemand van B-architecten en met de korpschef in de jury. Ook de medewerkers zelf waren bij de jurering betrokken en hadden hun zeg in de keuze van de stoffen enzovoort. Het winnende ontwerp, dat bijna unaniem verkozen werd, komt van Riet Herfs van DHAAL design. Ze is bekend van ontwerpen voor Quick Step, Lexus en Coca Cola en is dus gespecialiseerd in comfortabele en toch moderne kleding, precies wat hier nodig was. Op de kleding kwam ook het politielogo, niet een of ander afkooksel ervan, maar het echte logo. 'Dat zijn we nog moeten gaan toelichten bij de minister van Binnenlandse Zaken, want er gelden strikte regels voor het gebruik van het politielogo', licht Muyshondt toe. Maar het was een kwestie van respect voor de medewerkers. Zo past ook dit punt in de hele filosofie van *service design*: samen met alle betrokkenen zoeken naar de beste oplossingen. De bezoeker krijgt de herkenbare medewerker voor zich, en die voelt zich ook echt deel van de organisatie. Dat noemt Peter Muyshondt een van de grote sterkten: '*Service design* betreft ook de eigen mensen maximaal bij het hele proces. Dat voorkomt veel discussies achteraf en garandeert de beste resultaten.'



## ANTWERP POLICE STATION RECEPTION AREA'S RESTYLING

**PETER MUYSHONDT**, Chief Superintendent, Antwerp Police Zone

The first restyled police station in Antwerp, located on the Handelstraat, was officially opened in late December 2010. The entire neighbourhood was invited to come and get acquainted. Although it may sound strange, on the invitation you saw only people, not the building. This conveyed a clear message that the restyling resulted from an extensive process with a focus on service. Contact with people is what the police strive to achieve. This is worded in their mission statement as follows:

We wish to be a consistent, dynamic and variegated police force by acting in a competent, action-oriented and open manner, so that we, as a service team, can act optimally as a co-producer of and for A-grade safety and security.

All programmes that are implemented by the police are tested against these core values. Conventional police training focuses primarily on 'hard' tasks, with the result that 'We are much poorer at soft tasks, such as neighbourhood services and receiving visitors', according to Peter Muyshondt.

Even so, the police can't complain of a shortage of visitors. The seventeen police stations receive approximately three thousand visitors per week in total, and they want to have even more. The police strive to have as many positive contacts with the population as possible, because this has a major impact on the image and perception of the police, and thereby on the residents' feeling of safety. This makes reception an attractive investment target. The police do this in all possible manners, including better telephone reception with the 'Blue Line', a call centre that is manned 24 hours a day.

The physical reception areas in the stations are now being systematically remodelled according to the principles of service design. Naturally, the formal context for this is provided by the safety and security plans and the administrative agreement, but they do not include enough components to give shape to the reception programme. A client satisfaction survey showed that people wish to have the greatest possible privacy. This is logical, since they come to the police to discuss problems. Although the infrastructure is important, it has less impact on satisfaction than the attitude of the staff. An attractive, well organised station is important, but as Muyshondt remarked, 'If you receive people in a dilapidated building but with enthusiastic and highly motivated staff, they are bound to be more satisfied than when they are served by a gruff staff member in a splendid building.' Finally, you should never downplay people's problems. An attitude such as 'no big deal, just another stolen bike' offends people.

A restyling project has to take all of these aspects into account. Respect for the feelings of the staff is also highly important, because attempts to impose changes that go counter to their feelings are doomed to fail.

### DUAL PROJECT

The entire operation was and is being carried out in the form of a dual project, consisting of a content subproject, that focuses on formulating quality standards and norms in order to ensure the same way of working in all of the stations, and an architecture subproject, that focuses on the layout and furnishings of the premises. One difficulty is that the architecture subproject was started earlier than the content subproject, which is opposite of the usual order. 'Although we did have a concept, we did not give enough consideration to everything that goes on in a police station', said Muyshondt, who strongly urges his colleagues in other municipalities and services to avoid making the same mistake in their future projects.

Preparatory activities for the new police stations started in 2007 in the form of a European competition under the chairmanship of the Flemish Government Architect. Ultimately B-architecten were selected from a shortlist of five architectural firms. Their concept,

based on the strengths of international chain stores, complemented by elements of warmth and security, tipped the balance for the jury.

International chain stores are recognisable. If you see a photo of a Bongo shop, you may not be able to say right away whether it is located in Barcelona or Copenhagen, but you immediately recognise it as a Bongo shop, even if the name 'Bongo' is not visible in the picture. Logos, design, colours and other elements are used in a manner that provides adequate information. B-architecten wished to apply this approach to the Antwerp police stations in all of the diverse locations 'where nobody else would want to be situated', as Muysshondt put it: a house in a row of terraced houses, a former hospital, or the Antwerp police headquarters on the Oudaan, where a barrier at the entrance hardly gives visitors the impression that they are welcome.

The feeling of security is intended to convey the message to visitors that this is the right place for a good conversation. Where do people have the best conversations in everyday life? At a bar or a kitchen table.

A final point from the preparatory study is that incorporating the police colours in the station areas – orange from the helmets, white from the motorbikes and dark blue from the uniforms – enhances recognisability.

Based on this line of reasoning, a generic model for the new police stations was developed – a model to be used everywhere, independent of the building housing the station; a recognisable concept with inviting features and with the services and information that people expect, provided by people who work in an attractive, pleasant environment in the most convenient manner possible.

Finally, colours are also important for recognisability. When you think of the police, you envisage someone with an orange helmet, a dark blue uniform and a white motorbike. Recognisability is enhanced if you also see these elements in the police stations.

#### GENERIC MODEL

Let's step inside for a moment. The tone is set already by the entrance area. A showcase forms a link between inside and outside. A billboard displays messages from the communication department: recruitment campaigns and campaigns organised by the city, as well as local messages. Residents in the vicinity can find information here in the event of an incident in the neighbourhood, such as a fire that required closing off several streets. The messages are aimed at the outside world, and because new stations are increasingly being located on high streets, this information automatically reaches many people without requiring them to enter the station. This arrangement will be implemented in every station, with more of them in the main tower with its many glass elements. As for the rest, only a few logos are necessary on the exterior: the police logo of course, as well as the glowing A, so that visitors know right away that this is a station of the Antwerp police.

The reception area should put people at ease. In general, they come here for something they do not find especially pleasant, so they have to be able to wait somewhere comfortably. Moveable seating nooks are available for people who do not wish to be observed or people who come with family members or children and wish to sit together. Otherwise they can simply sit with other visitors in curved seating arrangements. Information columns – orange to match the helmets and fluorescent vests of police agents in the field – are located in the waiting room. They hold only information about their own services, with the police logo or the logo of the City of Antwerp. To avoid potential disputes or problems, local associations are not allowed to post messages in or on the police station.

The counter – a large round fitment that serves as the first point of contact with the reception staff – stands in the middle of the waiting room. If the visitor's problem can be resolved with a short transaction, he or she can simply remain briefly in the waiting room. If the matter requires making a report and therefore requires a bit more time, the visitor moves to a second waiting room. Although this may seem like a minor matter, in Muysshondt's experience it makes an enormous difference in the client's perception: 'They have told their story, and it took a bit of time, but they don't have to start over from the beginning. They are allowed to sit somewhere where there is already a higher degree of privacy.' The closed interview rooms, which are sound-proofed and provide suitable privacy and a calm setting, lead off the second waiting room.

#### STAFF MEMBERS HAVE A SAY

If you compare this generic model with many traditional police stations, you see astounding differences. We're not used to this much openness. In traditional police stations the police staff sits partly hidden behind counters, and in some cases behind thick armoured glass. This gives the impression that everyone who visits the police is out to give the reception staff a good beating. According to Muysshondt, the results of role-play exercises with actors and staff members during the preparation phase showed that this fear was real among staff members. 'They were firmly opposed to the open counter. They were afraid that visitors could go directly behind the counter, although I think this is actually very unlikely. Although incidents do sometimes occur in police stations, the number of incidents is negligible when you consider that they have three thousand visitors per week. The risks are insignificant compared with the importance of good service provision and client friendliness.' Nevertheless, there is no point in getting the staff involved in the service design process but ignoring their feelings. Accordingly, a solution was devised in the form of a small gate that is normally open but can be closed in threatening situations.

A compromise solution for another proposal was also sought in the same atmosphere. The design team wanted to have coffee served to visitors in the waiting room, based on the idea that when you have visitors at home, you always start by offering them something to drink. This is part of Belgian culture. Following discussion, this idea was discarded due to the fear that someone might throw hot coffee in someone else's face. Now the design includes a water fountain in the waiting room. 'At least we can offer our visitors something to welcome them and help them feel at ease', concluded Peter Muysshondt. 'That's the basic objective of everything in this generic model. In this atmosphere we can ensure people are provided with better service. We also believe that it will have a positive effect on the behaviour of our people. Although the old-style counter with a thick glass barrier may create a feeling of safety, it mainly creates mistrust.'

#### CLOTHES MAKE THE POLICE

Another result of the staff contributions during the service design process involved job clothing for the civilian staff. Unlike the operational staff, who wear uniforms, the administrative and logistics staff wore normal civilian clothing. As a result, people did not always take them seriously. As Muysshondt explained, 'Visitors prefer to speak with someone in a uniform, because that's a real policeman'. Even so, there is no difference with regard to the reception role – all staff members who deal with the public in the stations do equivalent work. It was therefore logical to give these staff members recognisable clothing too so that they would automatically be associated with the organisation.

The Flanders Fashion Institute collaborated on the design of the job clothing, since Antwerp is after all a fashion centre. The candidate designers were given the task of designing clothing that fitted with the new station design and created a link with the police outside the station. As Muysshondt rightly remarked, 'You can't expect people to walk around here in yellow suits.'

He sat on the jury, along with someone from B-architecten and the superintendent. The staff members were also involved in the jury deliberations and had a say in the choice of materials and other matters. The winning design, selected nearly unanimously, came from Riet Herfs at DHAAI design. She is known for her designs for Quick Step, Lexus and Coca Cola, and she specialises in clothing that is both comfortable and modern, which is exactly what was needed. The clothing also bears the police logo – the genuine logo, not some sort of derivative version. ‘We had to go and explain that to the Minister of Interior Affairs, because there are strict rules regarding the use of the police logo’, commented Muyshondt. However, this was a matter of respect for the staff members, and it fits with the overall philosophy of service design: working together to find the best solutions. Visitors are served by recognisable staff members, who in turn truly feel that they belong to the organisation. According to Peter Muyshondt, this is a major strength: ‘Service design gets your own people involved in the entire process as much as possible. That avoids a lot of discussions afterwards and ensures excellent results.’



Politie

Politioneel onthaal bij lokale politie Antwerpen

A



Politie

Een integrale benadering

A

Natuurlijk zijn we in uw buurt: we verwelkomen u graag in uw vernieuwde politiekantoor.

A

De Stad is van iedereen.

Politie

Politie Antwerpen  
Altijd van dienst.

2



Politie

Een integrale benadering

A

De politie is er voor u. In uw straat, in uw buurt, in uw wijkkantoor. Bij problemen. En om problemen te voorkomen. Politie Antwerpen. Altijd van dienst. Ook in uw wijk.

3



Politie

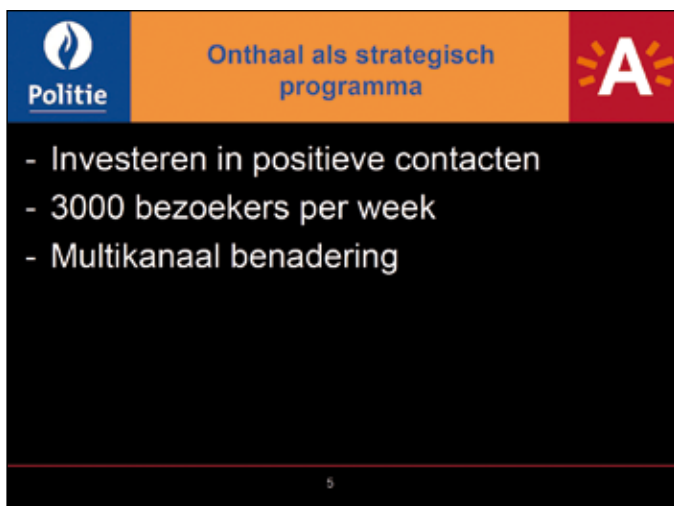
Mission statement lokale politie Antwerpen

A

**VISIE**

We willen een **uniforme, dynamische en kleurrijke** politiedienst door **competent, actiegericht en open** te handelen, zodat we als **dienstverlenend team** optimaal co-producent zijn van en voor **veiligheid op maat van 'A'**

4



Politie

Onthaal als strategisch programma

A

- Investeren in positieve contacten
- 3000 bezoekers per week
- Multikanaal benadering

5



Politie

Enkele onderzoeken

A

Telefonische bereikbaarheid



Klantentevredenheidsonderzoek

Belangrijke aandachtspunten :

- Privacy
- Attitude
- Infrastructuur
- Mijn probleem is belangrijk

6



 Politie **Programma onthaal** 

Twee trajecten :



- Inhoudelijk
- Architecturaal


7

 Politie **De restylingsoperatie** 

- Europese wedstrijd architectuur onder voorzitterschap van de Vlaamse bouwmeester
- Winnaar : B – architecten uit Antwerpen
- Concept gebaseerd op :
  - Internationale winkelketen
  - Geborgenheid - warmte

Probleem : gestart voor inhoudelijke traject

 Politie **Observaties** 



 Politie **Observaties** 



 Politie **Observaties** 

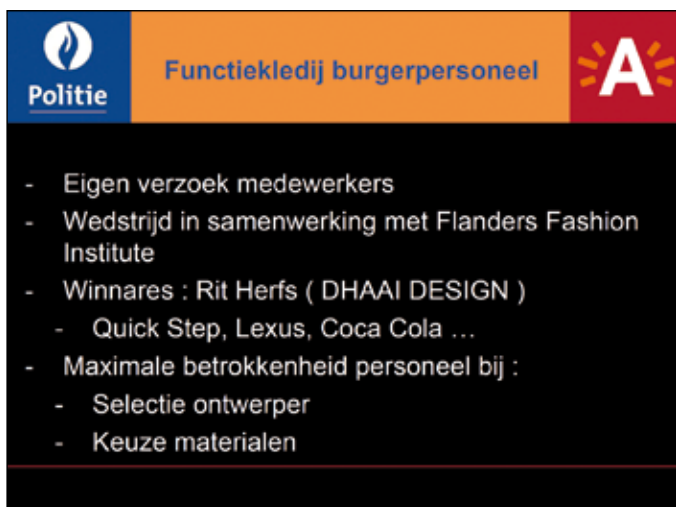
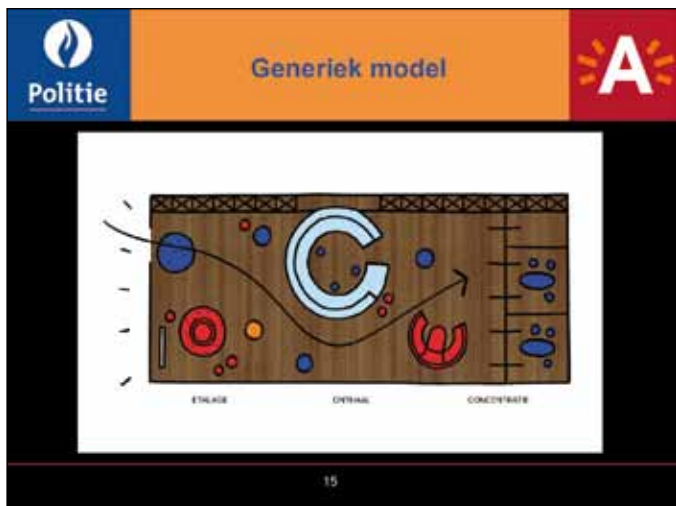


11

 Politie **Observaties** 



12



**Politie** De kledij zelf **A**

**Politie** De kledij zelf **A**

**Politie** Binnenkort **A**

**UITNODIGING** Opening van uw vernieuwde politiekantoor  
maandag 27 december van 10 tot 17 uur

Beste buurtbewoner,

Op maandag 27 december is het zover: dan opent het vernieuwde politiekantoor in de Handelstraat 101. We hebben het zo ingericht dat u er makkelijk terecht kunt. Kom dus zeker eens kijken en maak kennis met de mensen van uw wijk politie. We bieden u daarbij een drankje aan.

Tijdens de opening kunt u gratis uw fiets laten graveren. Dat maakt uw fiets veel minder ongemakkelijk voor mogelijk diefstal. Bovendien kunt u een afspraak maken met de politie om thuis tips te krijgen om uw woning inbraakveilig te maken.

Van harte welkom,  
uw wijkpolitie

21

**Politie** Binnenkort **A**

**Uw vernieuwde politiekantoor is dag en nacht open.** **24/7**

Handelstraat 101  
2060 Antwerpen

Hebt u nog vragen?  
Bel dan gratis de Stuvia Lijn: 0204 123 12  
Of mail met heel de buurt: [delictaanwijzing@politie.antwerpen.be](mailto:delictaanwijzing@politie.antwerpen.be)  
[www.politieantwerpen.be](http://www.politieantwerpen.be)

22

**Politie** Vragen ? **A**

23

**MAXIME SZYF**

zaakvoerder ontwerp bureau MAXIMALdesign

**PAUL VAN STEENVOORT**

bedrijfsdirecteur districts- en loketwerking stad Antwerpen

**TXT 32>39**  
**PPT 40>46**

31

# **RETYLING VAN DE ANTWERPSE DISTRICTSHUIZEN EN STADSKANTOREN**

*Wie in Antwerpen de operatie 'restyling' van de districtshuizen en stadskantoren naast die van de politiekantoren legt, ziet nogal wat parallellen. Beide diensten zitten in sterk uiteenlopende locaties, waardoor de herkenbaarheid en de eenheid ver te zoeken zijn. Er is veel improvisatietalent om de bezoekers naar eigen inzichten te informeren of, zoals Maxime Szyf van MAXIMALdesign het iets minder positief formuleert: er wordt een loopje genomen met de huisstijl. In beide soorten gebouwen is er een opdeling in zones met verschillende niveaus van privacy. 'Daarom is het maar logisch dat ook in de oplossingen die met service design technieken tot stand zijn gekomen, parallellen zitten' merkt bedrijfsdirecteur districts- en loketwerking Paul van Steenvoort op. 'Er is geen oneindig aantal manieren om dienstverlening en loketwerking goed te organiseren.'*

Uit de wijze waarop MAXIMALDesign de districtshuizen en stadskantoren restylede, blijkt duidelijk hoe *service design* functioneert. Even om te beginnen de situatie schetsen van waaruit het bureau moest vertrekken.

De negen districtshuizen zijn de gemeentehuizen van vóór de fusie die hun publieke functie van dienstverlening behielden. Daarnaast zijn er in het district Antwerpen vijf stadskantoren, minidistrictshuizen eigenlijk, waar een beperkte dienstverlening geboden wordt. De gebouwen waar al deze diensten ondergebracht zijn, dateren uit heel verschillende periodes en zien er daardoor ook totaal verschillend uit. In Ekeren is het districtshuis bijvoorbeeld ondergebracht in een 17de-eeuws kasteeltje waarvan de voorbouw gebruikt wordt voor de loketten. Andere districtshuizen, zoals dat van Merksem of Deurne, werden in de jaren zestig gebouwd als gemeentehuis annex lokettenzaal. Hoboken en Wilrijk hebben dan weer de beschikking over een nieuwbouw. Maar ook bij die laatste is de eenheid ver te zoeken. 'In feite werd er gewoon telkens een architect aangesteld, die zijn visie neerzette. Er bestonden geen regels waaraan een districtshuis of stadskantoor moest voldoen', zegt Paul van Steenvoort.

In dit amalgaam van oud en nieuw, mooi en lelijk, moet *service design* nu eenvormigheid van stijl creëren, zonder dat er aan drie randvoorwaarden geraakt wordt. Het nieuwe concept moet rekening houden met de grote bezoekersstroom. In die veertien locaties komen er gemiddeld zeventienduizend bezoekers per week over de vloer. Op sommige plaatsen passeren er honderd à honderdvijftig per dag, maar op andere – bijvoorbeeld in Deurne – zijn er dat tussen vijfhonderd en achthonderd, en op topdagen nog meer. Voor de restyling van de kantoren zijn de budgetten beperkt. In tegenstelling tot wat bij de politie gebeurt, is er dus beslist niet ingrijpend te verbouwen en ook niet te verhuizen. Tot slot zijn alle lokettenzalen nu al op dezelfde manier georganiseerd, en dat moet zo blijven. Op basis van die informatie schreef de stad in 2009 een overheidsopdracht uit.

De keuze viel op MAXIMALdesign, en daarbij gaven twee elementen de doorslag, vertelt Paul van Steenvoort: 'In de eerste plaats was er de visie op hoe zij die districtshuizen zelf zagen werken. Ze waren al eens gaan kijken voordat ze hun dossier indienden, en presenteerden een totale klantervaring. In hun visie hielden ze rekening met drie aspecten: functionaliteit, identiteit en belevingskwaliteit. Het tweede sterke punt was hun methodiek. Met het 'people centered design' hadden zij als enig bureau uitdrukkelijk in hun plan opgenomen dat ze zouden starten met een uitvoerige observatie van de gedragingen van onze klanten én onze medewerkers op de verschillende locaties.'

### VERTREKKEN VAN DE MOEILIJKSTE GEVALLEN

Tussen het moment waarop de opdracht werd toegewezen en de opening van het eerste vernieuwde stadskantoor in de wijk Luchtbal verliep precies een jaar. Voordat MAXIMALdesign zijn voorstel indiende, was het dus al wel op onderzoek gegaan, maar nu begon het echte *service design* proces. Standaard daarbij is ter plaatse gaan kijken wat de klant nodig heeft en hoe de dienstverlener hem dat het best kan leveren. In feite moet je daarbij uitgaan van worstcasescenario's. De norm is dus niet de jonge, goed opgeleide klant die weet wat hij nodig heeft, maar oudere mensen of mensen die de taal niet spreken. Als iets voor hen duidelijk is, werkt het voor iedereen.

De ontwerpers voerden hun voorbereidend onderzoek in het districtshuis in Antwerpen, in het districtshuis in Borgerhout en in een klein stadskantoor aan de Paleisstraat. Deze drie uiteenlopende plaatsen kunnen model staan voor de totale variëteit aan kantoren. Op de drie testlocaties gingen mensen van MAXIMALdesign niet alleen kijken, maar vooral ook heel veel praten. Ze interviewden mensen die op de diensten kwamen om op basis daarvan 'persona's' te creëren, typepersonages op wie de ontwerper zich kan richten. Dit leidde tot inzichten die anders misschien niet waren komen bovendrijven. Qua leeftijd zie je vooral jonge gezinnen en oudere mensen. Medioeren komen heel weinig naar de kantoren. De bezoekers komen zelden alleen, zijn zelfredzaam en willen vooral niet te veel bemoederd worden. Ze verwachten een snelle en efficiënte dienstverlening en hopen dat ze gauw weer kunnen vertrekken. Het gevoel dat ze tijdens hun bezoek hebben, is er een van 'gelaten ondergaan', wat een heel eind af is van de doelstelling van burgemeester Janssens die vindt dat de mensen 'graag' moeten komen. Over de eigenlijke dienstverlening zijn er niet eens veel klachten, storend vinden de mensen vooral het gebrek aan structuur en het overaanbod van informatie waar ze op dat ogenblik geen behoefte aan hebben.

Ook de loketmedewerkers zelf werden geïnterviewd en vervolgens tijdens het ontwerpproces ingezet als cocreators. Zij kunnen toelichten wat de meest extreme gevallen zijn waarmee ze al geconfronteerd zijn. Daaruit valt veel te leren. Ook hun inzichten en ervaringen in verband met bijvoorbeeld ergonomie en het gebruik van de eigen diensten zijn bijzonder nuttig als insteek voor de verandering.

Uit alle observatie en gesprekken bleek dat er nogal wat verwarring was, en wel op vier niveaus. Ten eerste beeldverwarring. Voor de districtshuizen waren er tot nu toe binnen de huisstijl geen krijtlijnen uitgetekend. Dus vinden we aan de gevels, op de deuren en aan de onthalen een allegaartje van signalisatieboodschappen. Het creatiefste personeelslid van de dienst zette zijn fantasie en middelen in om mensen duidelijk te maken waar ze moeten zijn, dat je met je bankkaart kunt betalen enzovoort – het al aangehaalde loopje met de huisstijl.

De tweede soort verwarring is spraakverwarring. Voor de interne organisatie is het allemaal heel duidelijk, maar de burger ziet er geen gat in. Wat is in vredesnaam het verschil tussen stadshuis, stadskantoor, districtshuis, stadswinkel en infowinkel? Moet hij naar de dienst bevolking, de burgerlijke stand, de dienst vreemdelingenzaken, sociale zaken? Ook het bestaan van een ontvangstbalie, een snelloket, een gewoon loket, een infowinkel en een infopunt doet hem wel eens het noorden verliezen.

Is hij dan toch in het districtshuis of stadskantoor beland, dan heeft hij last van circulatieverwarring. Op kleine locaties valt dat nogal mee, maar zodra je in een groter kantoor komt, waar de dienstverlening soms over verschillende verdiepingen gespreid is, is het minder evident op je bestemming te geraken en onderweg ook nog te weten waar je bent en – niet onbelangrijk – hoe je weer naar buiten geraakt.

Een laatste punt is de informatieverwarring. Nuttige boodschappen worden niet behoorlijk gepresenteerd en ze verdrinken ook nog eens in een vloed van folders, flyers en postertjes allerhande die een onrust creëren die de dienstverlening niet ten goede komt. Als je al die verwarring kunt wegnemen, vermindert de stress bij de bezoeker. Dat is de eerste stap naar een warm verhaal, zodat de totale dienstverlening kan verbeteren.

Sommige van die punten van verwarring vielen buiten de opdracht van restyling, maar ‘we hebben ze wel gezien en gecommuniceerd’, zegt Maxime Szyf. ‘De kwestie van al die benamingen, bijvoorbeeld, er moet eens over nagedacht worden of dat niet eenvoudiger en helderder kan.’

#### ZONERING SCHEPT HELDERHEID EN COMFORT

Bij de restyling van de kantoren was de verwarring over ‘waar ben ik en waar moet ik zijn?’ wellicht het belangrijkste. Een duidelijke circulatie van bij het binnenkomen tot aan het verlaten van het kantoor is daarom de allereerste doelstelling. De ingangen van alle treinstations in het hele land herken je van ver aan de vier kleuren, hoe verschillend van stijl de gebouwen ook zijn. Analooq met de merkstrategie moet ook bij de districtshuizen en stadskantoren duidelijk zichtbaar zijn waar de ingang is. Binnen krijgen alle gebouwen een gelijke indeling in drie zones, ieder met hun kleur: rood voor de onthaalzone, groen voor de wachtruimte en blauw voor de dienstverlening. Een zwarte signalisatieband over de ganse locatie leidt de bezoeker op een heldere manier door de verschillende zones. De kleuren worden binnengebracht door banieren en het meubilair. De banieren en het meubilair maken de klant duidelijk dat hij zich in een bepaalde zone van het districtshuis bevindt. Ook in de kleinste kantoren, waar de mensen bijvoorbeeld al direct in de wachtruimte binnenkomen, wordt de zonering door het kleurgebruik gesuggereerd. Op alle veertien locaties moet je op termijn hetzelfde verhaal terugvinden. Iedereen gaat wel naar zijn eigen districtshuis, maar als je verhuist, moet je je bij wijze van spreken in het districtshuis van je nieuwe wijk al thuis voelen.

Rood staat voor Antwerpen, in de rode zone onthaalt de stad je. Je komt vanzelf bij de balie terecht, waar een medewerker je persoonlijk en vriendelijk te woord staat. Het groen van de wachtruimte refereert een beetje aan de parken in de stad, het is een groene plek waar je even op adem kunt komen in afwachting van de dienstverlening. De meubeltjes zijn groen, er zijn verschillende opstellingen voor wie graag samen zit of net apart. Wie ter plaatse nog een formulier wil invullen, heeft een tafeltje ter beschikking. De kinderhoek maakt deel uit van de wachtruimte en krijgt een heel eigen (kinder)invulling. Koel, zakelijk blauw duidt de zone van de dienstverlening aan, waar de medewerkers de bezoekers vakkundig en vriendelijk voorthelpen. Daarna ga je naar buiten, langs de folderkasten met de (sterk gereduceerde) informatie waar de bezoeker zich vroeger zo overvallen door voelde.

Nu het stadskantoor Luchtbal geopend is, zullen daar nog een aantal experimenten gebeuren om te zien wat er precies het beste werkt qua materiaalgebruik, meubilair en ook decoratie.

#### TROP IS TE VEEL

De hele restylingoperatie en het bijhorende onderzoek van MAXIMALdesign hebben onverwachte aspecten aan het licht gebracht. ‘Vrij snel in dit soort project kom je tot de vaststelling dat je niet alleen te maken hebt met een designkwestie, maar met organisatie en reorganisatie’, zegt van Steenvoort. ‘Een van die onverwachte vraagstukken was: hoe perken we dat overaanbod aan informatie in? Wie had kunnen denken dat die informatie die wij de bezoekers als extraatje mee wilden geven, hen veeleer stoorde? We hebben in de vakantie tellingen van de pick-uprate van folders laten doen. Dat was ontstellend. Nog geen tien procent van wat er



allemaal lag, werd min of meer regelmatig meegenomen. Negentig procent wordt dus gedrukt voor de vuilnisbak... Dat kan niet langer. Dat wordt dus een dubbele uitdaging. Enerzijds: wat mag er nog liggen en wat drukken we nog en anderzijds: hoe verspreiden we de informatie die nu nog op al die folders staat en vooral, hoe overtuigen we onze collega's ervan ze niet meer te laten drukken of ze op een andere manier te laten verspreiden? Dat is een nieuwe uitdaging waarvan we ons door dit *service design* project bewust geworden zijn.'

Tot slot merkt hij ook nog op dat er dankzij *service design* een proces op gang gekomen is dat hij alleen nooit in beweging had gekregen. 'Er is een samenwerking ontstaan tussen mijn medewerkers en die van marketing en communicatie, patrimoniumonderhoud enzovoort. Daardoor zijn er belangrijke stappen gezet om intern gericht samen te werken aan goede en comfortabele dienstverlening aan de inwoners.'

De A gaat er vanzelf wat overtuigender van stralen.



## RESTYLING OF ANTWERP DISTRICT HOUSES AND CITY OFFICES

**MAXIME SZYF**, Business Manager of design agency MAXIMALdesign

**PAUL VAN STEENVOORT**, Operations Manager District and Counter Services, City of Antwerp

*If you compare the restyling of the district houses and city offices in Antwerp with the restyling of the police stations, you see a lot of similarities. Both services are housed in highly diverse locations, leading to major shortcomings in terms of ease of recognition and uniformity. Staff members show considerable talent for improvisation in order to inform visitors as they see fit, or as Maxime Szyf of MAXIMALdesign said in a less flattering formulation, they make a mockery of the house style. Both types of buildings are divided into areas with various degrees of privacy. 'That's why it's only logical that there are similarities between the solutions developed with the service design methods', commented Paul van Steenvoort, Operations Manager District and Counter Services. 'There are only so many ways to properly organise the provision of services, including counter services.'*

The way MAXIMALdesign went about restyling the district houses and city offices clearly shows how service design works. For this, it is necessary first of all to briefly sketch the initial situation confronting the agency.

The nine district houses were municipal halls before the amalgamation, and they have retained their role of providing services to the public. There are also five city offices in the Antwerp district, which are actually mini district service centres offering a restricted range of services. The buildings housing these service departments date from many different periods, so they all look completely different. For example, the district house in Ekeren is housed in a small 17<sup>th</sup> century mansion, with the front extension used as the counter area. Other district houses, for example in Merksem and Deurne, were built in the 1960s as combined city halls and counter service areas. The buildings in Hoboken and Wilrijk are new, but even they suffer from a distinct lack of uniformity. 'What happened is that in each case an architect was commissioned, and the architect developed a design according to his vision. There were no rules governing the design or the appearance of district houses or city offices', according to Paul van Steenvoort.

It is now the task of service design to create a uniform style amidst this jumble of old and new, pretty and ugly, whilst remaining within the boundaries of three constraints. The new concept must accommodate large volumes of visitors. The average number of visitors per week in the fourteen locations is 17,000. In some locations there are 100 to 150 per day, while at others – such as Deurne – there are 500 to 800, or even more on busy days. The budgets for restyling are limited. In contrast to what is being done with the police stations, for this reason it was decided to avoid extensive remodelling and relocation. Finally, all of the counter service areas are presently organised in the same way, and this must remain unchanged. Based on this information, the city issued a public call for tenders in 2009.

The choice fell on MAXIMALdesign, with two factors tipping the scales according to Paul van Steenvoort: 'The first factor was their vision on how they perceived the operation of the district houses. They went out and had a look before submitting their bid, and they presented a total customer experience. They took three aspects into account in their vision: functionality, identity and quality of experience. The second strong point was their methodology. With their 'people centred design' approach, they were the only agency whose plan explicitly included starting with extensive observation of the behaviour of our clients and our employees at the various locations.'

### WORKING ON A WORST-CASE BASIS

Exactly one year elapsed between contract award and the official opening of the first restyled city office in the Luchtbal district. Although MAXIMALdesign had done some preliminary research before submitting its bid, the real service design process began after the contract was awarded. A standard part of this process is on-site observation of what the clients need and how the service provider can best fulfil these needs. Here it's necessary to work on the basis of worst-case scenarios. This means that the standard is not young, well educated clients who know what they want, but instead older people or people who don't speak the language. If something is clear for them, it works for everyone.

The developers conducted their preparatory research in the district house in Antwerp, the district house in Borgerhout, and a small city office on Paleisstraat. These three diverse locations are representative of the overall variety of offices. At the three test locations the MAXIMALdesign staff did more than just make observations; they also talked with a lot of people. They interviewed visitors to the service centres, and based on this information they created personas, which are archetypes that the designers can use as points of reference. This led to insights that otherwise might not have become apparent. In terms of age, you see mostly young families and seniors; middle-aged people rarely visit the offices. The visitors rarely come alone, they can look after themselves, and they don't want to be coddled. They expect fast, efficient service, and they hope to be able to leave quickly. They experience their visit as something that has to be put up with, which is a long way away from Mayor Janssens' desire that they enjoy their visit. There are not very many complaints about the actual services; the main sources of irritation for most people are the lack of structure and an oversupply of information that they do not need at the moment.

The counter staff were also interviewed and subsequently brought in as co-creators during the design process. They are able to provide information on the most extreme cases they have been confronted with, from which a lot can be learned. Their insights and experiences regarding aspects such as ergonomics and the use of internal services are especially useful as a stimulus for change.

From all the observations and interviews, it was apparent that there was some confusion at four levels. The first was image confusion. Up to now there have not been any house style guidelines for the district houses. As a result, there is a chaos of signage on the façades, on the doors and in the reception areas. The most creative person amongst the staff used his or her imagination and resources to indicate to people where they should go, that you can pay with a bank card, and so on – resulting in the previously mentioned mockery of the house style.

The second type of confusion is language confusion. Everything is very clear inside the actual organisation, but the average citizen is totally confused. What on earth is the difference between a city hall, a city office, a district house, a city shop and an info centre? Do you need to go to the 'bevolking' office (city registry office), the 'burgerlijke stand' (registry of births, deaths and marriages), the 'dienst vreemdelingenzaken' (foreign residents department), or the 'sociale zaken' (social services) department? The roles of reception counters, quick service counters, info centres and info points are also sources of occasional bewilderment.

After finding their way to a district house or a city office, visitors then encounter circulation confusion. This is not such a problem in small locations, but when you enter a large office building, where the services are sometimes spread over several floors, it's not obvious how you can reach your intended destination, know where you are while underway, or – equally important – find your way out.

The final type of confusion is information confusion. Useful information is not presented properly, and it is lost in a sea of folders, flyers and all sorts of posters, which create an unsettled atmosphere that hinders the provision of service. If you can eliminate this confusion, you reduce the stress on the visitors, which is the first step towards giving them a warm welcome so that the total service package can be improved.

Some of the confusion factors were outside the scope of the restyling contract, but 'we did see them and communicate them', said Maxime Szyf. 'For example, someone should give some thought to the issue of all the different names and whether things could be made simpler and easier to understand.'

#### ZONING CREATES CLARITY AND COMFORT

The confusion regarding 'where am I and where do I need to go?' is probably the most important issue in the restyling of the offices. Consequently, clear circulation from the point of entry to the point of departure is the primary goal. You can recognise the entrances of all train stations in the entire country at a distance from their four characteristic colours, no matter how different the building styles may be. In the same way as a brand strategy, the locations of the entrances of the district houses and city offices should be clearly visible. On the inside all of the buildings are divided into three zones, each with its own colour: red for the reception area, green for the waiting area and blue for the service area. Black guidelines throughout the entire site guide visitors clearly through the different zones. The colours are provided by banners and the furniture. They clearly indicate to the clients that they are in a particular area of the district house. Even in the smallest offices, where people may enter the waiting area directly from outside, the colour scheme is used to indicate the zoning. Ultimately all visitors should encounter the same situation at all fourteen locations. Naturally, people go their local district house, but if you move you should feel right at home in the district house in your new neighbourhood.

Red stands for Antwerp, and the red zone is where the city welcomes you. You arrive at the counter on your own, where a staff member serves you in a personal, friendly manner. The green colour of the waiting area is reminiscent of the parks in the city; it's a green area where you can catch your breath while waiting to be served. The furniture is green, and there are different arrangements for people who wish to sit together and those who prefer their privacy. Small tables are available for people who need to fill in forms. The kids' corner is part of the waiting area and has its own specific (child-oriented) layout and furnishings. Cool, businesslike blue designates the actual service area, where staff members assist visitors in an expert and friendly manner. After you're done you go back outside, along the racks of folders with information for visitors – but in a considerably pruned form to avoid the previous overwhelming effect.

Now that the Luchtbal city office has been opened, a number of extra experiments will be carried out there to see precisely what works best in terms of material use, furniture and decorations.

#### AVOIDING WRETCHED EXCESS

The entire recycling exercise and the associated studies by MAXIMALdesign have turned up unexpected aspects. 'Fairly early on in this sort of project, you come to realise that you are dealing with more than just design issues; you are also dealing with organisation and reorganisation', says van Steenvoort. 'One of the unexpected issues was how to contain the oversupply of information. Who would have thought that all that information, which we wanted to give to the visitors as a sort of bonus, would be experienced as irritating instead? During the holidays

we had someone count the pick-up rates for the folders. It was appalling – less than ten per cent of what was on display was picked up on a more or less regular basis, which means that the rest is just printed for the bin. That isn't acceptable, so we are faced with a double challenge. Firstly, what should we put out and what should we continue printing, and secondly, how can we distribute the information that was in the folders, and above all, how can we convince our colleagues to stop printing them or to distribute them in a different manner. This is a new challenge that we became aware of thanks to this service design project.'

Finally, he mentioned that the service design project has made it possible to initiate a process that he would have never been able to get going on his own. 'There is now cooperation between my staff and the staff in marketing and communication, cultural heritage maintenance and so on. As a result we have made significant progress towards working together inside the organisation to provide good and convenient services to the residents.'

It looks like the Antwerp A will have a more convincing glow in the future.



**A** **Situatie vandaag**

- 14 gebouwen (9 districtshuizen en 5 stads kantoren) met:
  - eigen architectuur
  - verschillende functies (onthaal, infowinkel, afhaalbalie,...)

MAAR: geen eenduidige uitstraling  
-> daarom: restylingopdracht

STAD ANTWERPEN



**A** **Randvoorwaarden**

- bezoekersstroom (gemiddeld 17112 bezoekers per week)
- implementatie: logistiek en financieel zo eenvoudig mogelijk
- Antwerps lokettenmodel

STAD ANTWERPEN

ALGEMEEN VIBE LOWE

**A** **Restyling met MAXIMALdesign**

De stad koos MAXIMALdesign uit om een restylingproject uit te werken:

- Omwille van visie
  - totaalervaring voor zowel klant als werknemer: functionaliteit, identiteit en belevingskwaliteit
- Omwille van methodiek
  - people centered design: observatie, interviews, personas.

STAD ANTWERPEN

maximaldesign

**A** "Stad is van iedereen."

Optimalisatie aankleding stads- en districtskantoren

**maximal design**

## De opdracht

De optimalisatie van de aankleding van de Antwerpse stads- en districtskantoren tot een eenvormige stijl

- De vertaling van het gedrag van de klanten in het districtshuis en stadskantoor in een **GENERIEK RETAILCONCEPT**.
- De vertaling van dit generiek retailconcept in **CONCRETE AANBEVELINGEN VOOR DE 19 LOKETTEN** van district- en klerkwerking voor de aanpak en verbetering van de in-store-communicatie.
- De **GRAFISCHE UITWERKING** of het **DESIGN** van de concrete aanbevelingen die de opdrachtgever haalbaar acht.

## De randvoorwaarden

- Het huidige Antwerpse lokettenmodel staat niet ter discussie.
- Het uitgewerkte concept moet de huidige huisstijl van de stad Antwerpen en de richtlijnen voor binnen- en buitensignaal respecteren
- Het uitgewerkte concept moet financieel en logisch zo zenuwstig mogelijk geïmplementeerd kunnen worden.

**A**

**maximal design**

## De uitdaging

Vaststellingen

- Functies zijn aanwezig maar verschillend ingevuld.
- Verschillende opbouw en oppervlaktes.
- Geen eenduidige uitstraling
- 'Instore' communicatie is problematisch

► Eenheid in de verscheidenheid brengen

► Positieve uitstraling geven

**A**

**maximal design**

## Methodologie • aanpak

- People Centred Design Methods (Ethnografisch onderzoek)
  - › User observations & shadowing
  - › Interviews: bezoekers en medewerkers (prithaal, loket, infowinkel)
  - › Personas storyboarding
  - › Customer journey mapping
- Functionele analyse
  - › Functies
  - › Infrastructuur componenten

**A**

**maximal design**


# [ ETHNOGRAFISCH ONDERZOEK ]

**A**

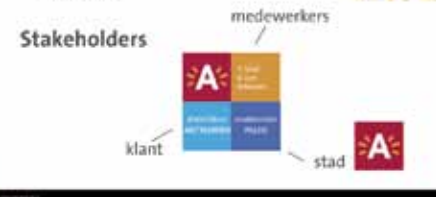
**maximal design**

## Ethnografisch onderzoek

- OP DRIE LOCATIES
  - › Districtshuis Antwerpen
  - › Stadskantoor Palais
  - › Districtshuis Bergerhout: avonddienst



### Stakeholders




**A**


**maximal design**

## Interviews & Personas

- VRAGENLIJST
  - › Identiteit
  - › Reden van bezoek
  - › Invulling functies
  - › Algemene beoordeling
- 10 interviews
- Qualitatief onderzoek (to quantitatief)



### Personas profielen



**A**

**maximal design**

1. **DEBIEF** - Ding... (text partially obscured)
2. **DEBIEF** - (text partially obscured)
3. **DEBIEF** - (text partially obscured)
4. **DEBIEF** - (text partially obscured)
5. **DEBIEF** - (text partially obscured)
6. **DEBIEF** - (text partially obscured)
7. **DEBIEF** - (text partially obscured)
8. **DEBIEF** - (text partially obscured)
9. **DEBIEF** - (text partially obscured)
10. **DEBIEF** - (text partially obscured)

*(Note: The list items are mostly illegible due to the image quality)*

**maximal design**

### Conclusies interviews & observaties

- Bezoekers komen zelden alleen
- Bezoekers zijn zelfbehulpzaam
- Bezoekers verwachten snelle en efficiënte dienstverlening
- Niet gestructureerd, overaanbod van informatie en infowinkel
- Bezoekers ingesteldheid: 'gelaten ondergaan'

**maximal design**

### Interview met medewerkers loket en onthaal

- balle infowinkel te hoog en stoelstoer te laag >>> oogcontact
- loketten infowinkel niet zichtbaar vanuit inkom >>> wordt te weinig gevonden
- circulatie loopt door elkaar, wachten in circulatie zorgt voor opstopping
- inkom gekalkuleerhoming van wachtroute voor loketten
- nummeringsysteem voor verbetering vatbaar
- loketten hield
- functionele verlichting loket, algemene verlichting, verlichting kinderkamer
- aanduiding voor diensten met lange wachttijden
- signalatie ruimtes
- front office / back office barrière
- handen problematiek
- gedopt aanbod problematiek
- mogelijkheid om tijdelijke boodschappen aan te brengen

➔ De medewerkers als co-creators...

**maximal design**

## [ FUNCTIONELE ANALYSE ]

**maximal design**

### FUNCTIES

*(Note: The mind map branches out into numerous categories and sub-points, which are too small to read in detail)*

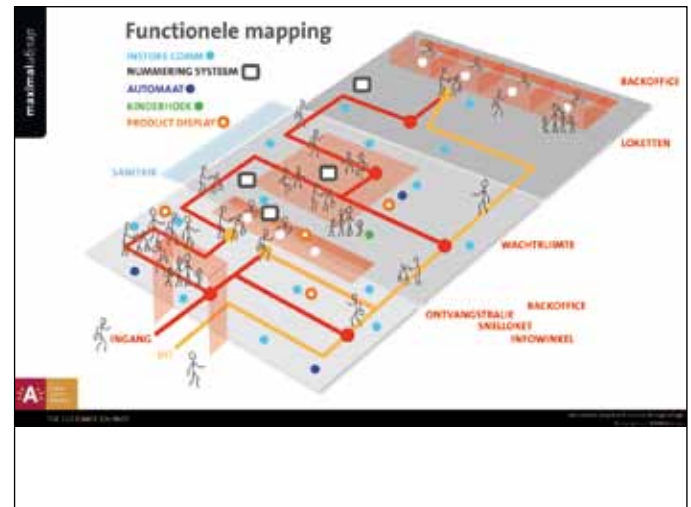
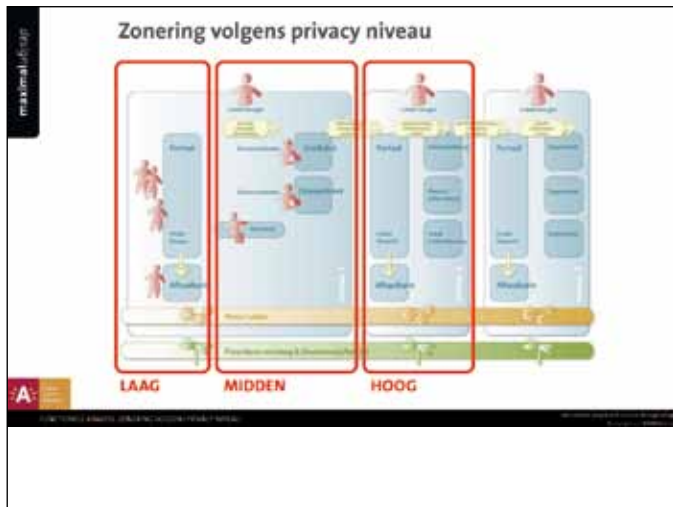
**maximal design**

### Observaties mbt functies (en disfuncties)

**BUITEN**

- **INFORMEEL**
  - ...
- **WACHTRUIMTES**
  - ...
- **INFOWINKEL**
  - ...
- **PERVENCY RUIMTES**
  - ...
- **DININGSALE**
  - ...
- **KID'S CORNER**
  - ...
- **LOKETTEN**
  - ...





### Conclusies interviews & observaties

Wij onderscheiden een **verwarring** op 4 niveaus

- BEEID verwarring (algemene uitstraling)
- SPRAAK verwarring (benaming locaties, diensten en functies)
- CIRCULATIE verwarring (de detaillering van de routing en de zonering)
- INFORMATIE verwarring (keuzeverlamming door overaanbod op alle gelijke)

beeld- spraak- informatie- circulatie-

**VERMIJEN VERWARRING**

↓

**VERMIJEN STRESS**

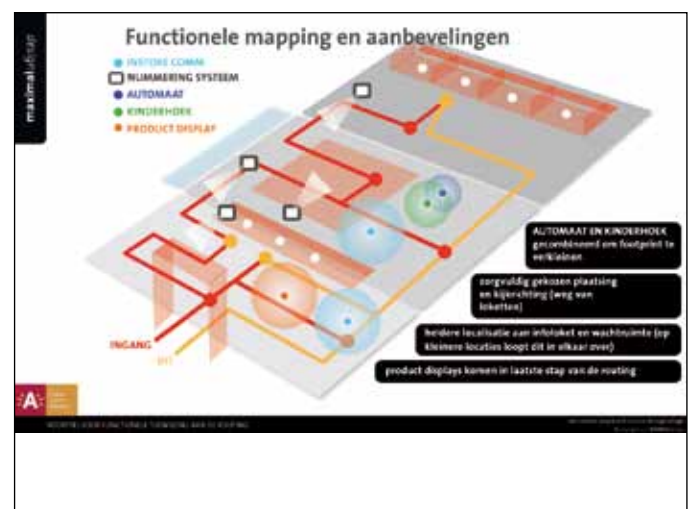
↓

**CREEËREN VAN EEN WARM ONTHAAL**

↓

**VERBETEREN VAN DE TOTALE DIENSTBELEVING voor IEDEREEN**

[ **AANBEVELINGEN & ONTWERP** ]



**maximal design**

**BENAMINGEN** helder taalgebruik op alle niveaus

**EXTERIEUR** onderscheidend en functioneel element in het straatbeeld

**KLANTEN BEGELEIDINGS SYSTEEM** indicatie van wachttijd is cruciaal voor het creëren van rust en comfort

stelsel niet mengen met andere informatie

bij voorkleur gebruik van cijfers est. extra cijfer om verdiep aan te geven >>> LOKET 25-1

**GRAFIEK** niet alleen identiteit van de grafische elementen moeten consistent zijn maar ook de plaatsing volgens de ergonomische regels

**INFOWINKEL BALIES** keuzeverlamming door overaansbod > aanbod beperken

**INFORMATIEAANBOD** sommige informatie voorzakt het A merk > vermijden

**ZONERING DOOR SFEER** consistent kleur en sfeergebruik binnen de functionele parameters

**A:**

**maximal design**

**ZONERING DOOR SFEER** consistent kleur en sfeergebruik binnen de functionele parameters

**EMPLOYER BRANDING** werkgeving verbeteren voor betere totale dienstverlening

**• EMPLOYEE MOTIVATION**

- de publieke ruimte als katalysator voor de totale dienstverlening
- de burger ervaart de inspiratie van de stad
- de medewerker voelt zich gewaardeerd en dat straalt af.

**A:**

**maximal design**

**DE BANIER**

**RUIMTELIJK > LICHTHEID > HELDERHEID > HERKENNING**

**A:**

**maximal design**

**ONTWERP**

**ONTHAAL**

**WACHTRUIMTE**

**DIENSTVERLENING**

**A:**

**maximal design**

**ONTHAAL**

- ✓ Boven oriëntatiepunt
- ✓ Natuurlijk licht met info
- ✓ Zwaarte band op maar voor richtingaanwijzende informatie
- ✓ Brandkleur
- ✓ Boven lokale oriëntatie / wachtruimte
- ✓ Informatie / balies
- ✓ Oriëntatieborden van beide
- ✓ De hoogte, de breedte, de afstand, de afstand
- ✓ Oriëntatie op richting
- ✓ Informatie voor productieve
- ✓ Oriëntatie / richting
- ✓ Oriëntatie voor informatie voor
- ✓ Boven met bij oriëntatie

**A:**

**maximal design**

**WACHTRUIMTE**

- ✓ Zwaarte band op maar voor richtingaanwijzende informatie
- ✓ Brandkleur
- ✓ Boven lokale oriëntatie / wachtruimte
- ✓ Informatie / balies
- ✓ Oriëntatie voor productieve
- ✓ Oriëntatie voor informatie voor
- ✓ Oriëntatie voor informatie voor

**A:**

### DIENTVERLENING

- Zwarte band op maat voor dichtstbijzijgende informatie (Banc)
  - Keuze tussen online / wachtablet & baliezones / theemta
  - Ontvangst in ontvangst
  - Afwezigheid schermen met zwarte band voor dichtstbijzijgende informatie
  - Buisschermen en afsluitingschermen
  - Overgangen voor klerken
  - Wegverwijzing

### DE BANIER

MOETJE KLEUR

MATERIAAL / TEXTUUR

### BANIER > grafisch

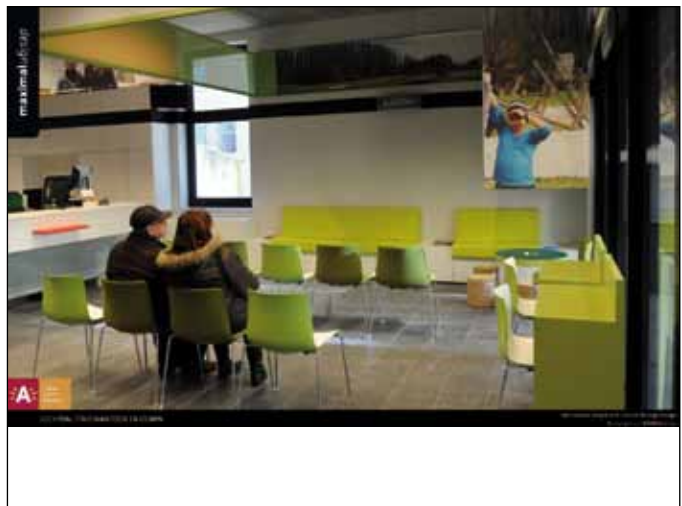
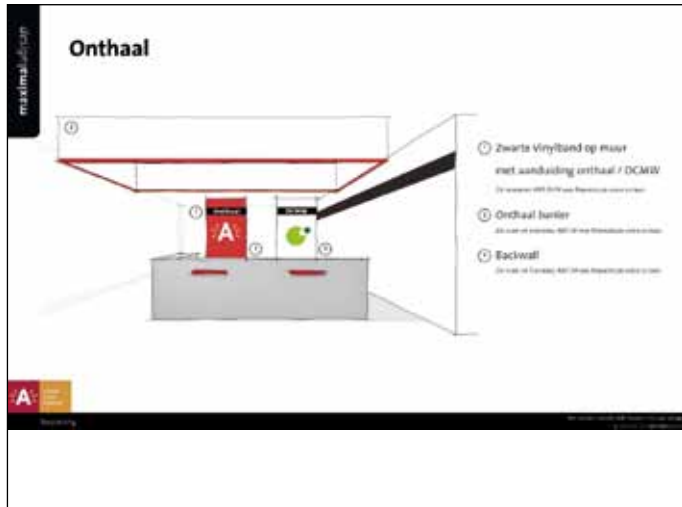
gbc® beelden  
 niet alleen kerstid beeldend  
 beelden linken aan verhalen (van stadsdichter?)

### Type Locatie Klein > Kiel

### Type Locatie Medium > Hoboken

### Type Locatie Groot > Borgerhout

[ TESTLOCATIE LUCHTBAL ]



**KRISTEL VAN AEL**

creatief directeur, ontwerpbureau Namahn

**CAROLINE VAN CAUWELAERT**

service design consultant, Yellow Window

**TXT 50>55**  
**PPT 56>61**

49

# **SERVICE DESIGN TOOLKIT**

*Service design* is een werkwijze om de kwaliteit van de dienstverlening te verbeteren, niet alleen voor de burger maar ook voor de medewerker. Het is een manier van denken over diensten die vertrekt van de behoeften en wensen van de gebruikers en de aanbieders van diensten. Meer zelfs, de *service designers* zoeken geen oplossingen voor hen, maar samen met hen. Doordat je vanaf de eerste vergadering alle betrokkenen aan het proces laat deelnemen, ontstaat er een integrale kijk op wat er gerealiseerd moet worden. In de praktijk komen er dan dikwijls automatisch andere denkprocessen mee op gang. Het voorbeeld uit de speech van Patrick Janssens van het *service design* proces bij de Antwerpse politie bewijst dat. Toen de medewerkers betrokken werden bij de 'restyling' van de kantoorruimten (een samenwerking met B-architecten), kwam ook de vraag naar functiekleding voor het burgerpersoneel bovendrijven. Doordat die verschillende elementen samen aan bod komen, ontstaat er vanzelf consistentie. En dat is wat *service design* nastreeft. 'We willen bereiken dat de dienst op een vooraf bepaalde manier beleefd wordt en dat die beleving op alle momenten dezelfde is', legt *service design* consultant Caroline Van Cauwelaert van Yellow Window uit.

Het feit dat alle betrokkenen – gebruikers en dienstverleners – aan het proces meewerken, creëert vanzelf ook draagvlak voor de beslissingen, wat dan weer tot grotere doeltreffendheid leidt. Een voorbeeld om dat te illustreren: de roemruchte Lange Wapper in Antwerpen was technisch gezien wellicht perfect in orde. Maar het draagvlak bij de bevolking en binnen de besturen was erg problematisch. 'Er was absoluut geen consensus. Om het extreem te stellen: het draagvlak was nul. En al is het project kwalitatief nog zo goed, als het draagvlak nul is, is de doeltreffendheid ook nul', weet Van Cauwelaert. 'Je moet je medewerkers in de organisatie en de burgers mee hebben.'

Om de burgers mee te krijgen heeft *service design* het grote voordeel dat het geen massa's documenten en rapporten genereert, maar de problemen functioneel benadert en de voorstellen snel test. De ontwerpers brengen alles voortdurend heel visueel in beeld, zodat iedereen onmiddellijk hetzelfde begrijpt. De communicatie verloopt dus vlot en is duidelijk voor iedereen. Mensen kunnen kritisch mee denken en ook helpen om creatieve oplossingen te vinden. Dat levert een betere afstemming tussen de diensten en de processen op. Caroline Van Cauwelaert: 'Als je goed kijkt naar de processen, kun je de diensten verbeteren. Andersom geldt het nog meer: als je goed kijkt naar de diensten die we leveren, ga je de processen daar automatisch beter op afstemmen.'

Ook bij de medewerkers ontstaat tijdens een *service design* project een dynamiek en een wil om dingen effectief te wijzigen. Ze worden au sérieux genomen en dat verhoogt hun beroepsfierheid en hun werkplezier.

Een laatste sterk punt van *service design* is dat je er snel resultaten mee kunt behalen. In plaats van de hemel te willen bestormen is het een werkwijze die ertoe aanzet heel snel kleine verbeteringen uit te voeren en te testen. Met kleine stappen vooruitgaan schept optimisme.

Omdat *service design* in Vlaanderen nog zo nieuw is, weten veel mensen niet hoe ze eraan moeten beginnen. Ze kunnen daarom de hulp inroepen van de specialisten van Design Vlaanderen. Die helpen de lokale besturen de juiste *service design* coach vinden en kunnen ze in een volgende fase ook samenbrengen met geschikte ontwerpers om de projecten uit te voeren. Bovendien kunnen lokale besturen er ook terecht voor aanvullend advies over contracten, manieren van samenwerken enzovoort.

### DOE-HET-ZELFPAKKET VOOR LOKALE BESTUREN

Een grote hulp is nu de *service design toolkit*. Sinds twee jaar waren Namahn en Yellow Window onafhankelijk van elkaar bezig met *service design*. 'Wij vonden dat iedereen eigenlijk met die technieken moet kunnen werken, en zeker de overheid', licht creatief directeur Kristel Van Ael van ontwerpbureau Namahn het ontstaan van de *toolkit* toe. 'Maar we beseften natuurlijk ook dat de overheid voor zulke projecten niet voortdurend consultants kan inhuren. Daardoor kwamen we op het idee een *toolkit* te maken waarmee ze zelf aan de slag kunnen.' Beide bureaus maakten de kit in samenwerking met de VVSG en Design Vlaanderen. Politeia is de uitgever. Het werd een praktisch doe-het-zelfpakket op maat van lokale besturen en organisaties dat de kosten van een *service design* traject sterk reduceert. Aanvullend bij de *service design toolkit* vinden belangstellenden op de VVSG-site templates en praktijkvoorbeelden.

In de *toolkit* zit een handleiding met een inleiding over *service design* en een heel praktisch stappenplan waarin in vier grote stappen wordt uitgelegd hoe een *service design* traject verloopt. Voor elk van de vier stappen presenteert de kit een aantal basistechnieken. Er zijn er natuurlijk nog veel meer, wie eenmaal gelanceerd is vindt op het internet massa's inspiratie. Elk van de basistechnieken is op een poster gezet, met op de voorkant uitleg over hoe je de techniek moet inzetten en op de achterkant verwijzingen naar hulpmiddelen die ofwel in de doos zelf zitten of terug te vinden zijn bij de templates op de VVSG-website. Op enkele momenten in het stappenplan zijn er ook workshops. Ook daarvoor bevat de *toolkit* posters. 'Je hebt deze specifieke posters niet nodig', legt Kristel Van Ael uit, 'je kunt ook gewoon een flipchart nemen. De workshopposters zijn bedoeld als inspiratie en aansporing om met alle betrokkenen een workshop op te zetten.'

Hetzelfde geldt voor de persona-kaarten. Er zitten er 32 in de *toolkit*. Persona's zijn archetypes van gebruikers die tijdens het project ingezet worden om de diversiteit van de doelgroep nooit uit het oog te verliezen. Uiteraard zullen projectleiders afhankelijk van hun specifieke project en situatie de kaartjes uit de doos kunnen gebruiken of er zelf andere maken of toevoegen. Met die kaarten erbij kan voor ieder ontwerpidee afgepunt worden hoe de verschillende groepen inwoners in de gemeente op het voorgestelde project zullen reageren.

Een beetje de tegenhanger van de persona-kaarten zijn de contactpuntstickers. Elk moment waarop een burger in contact komt met de dienst, is een contactpunt. Dat kan een bezoek aan de gemeentelijke website zijn, een ontmoeting aan de balie, maar net zo goed het gebruik van de toiletten of het kijken naar bewegwijzering. Er zijn uiteraard ontzettend veel momenten waarop een burger in contact komt met een dienst van zijn lokale overheid, en die vormen de crux van ieder project. Goede dienstverlening vereist dat er consistentie tussen al die contactpunten bestaat. In de *toolkit* zitten 48 stickers, ook weer als voorbeeld om te laten zien welke contactpunten je zoal kunt gebruiken. Om te bepalen welke contactpunten er specifiek in een concreet project voorkomen en hoe je ermee omgaat, kunnen de templates die op de website van de VVSG staan, ingezet worden. Ze gaan onder meer over dagboeken maken, interviews houden of designbriefings doen.



### WERKEN MET DE TOOLKIT

Een ontwerpproces bestaat uit vier grote stappen: luisteren, ontwerpen, testen en brieven. Idealiter zouden die stappen in een oneindig proces telkens opnieuw uitgevoerd moeten worden. Bij elke test moet je immers weer luisteren, eventueel bijstellen en brieven.

In de luisterfase moet je eerst en vooral het project kaderen. In een workshop verwoorden alle betrokkenen hun standpunt over de bestaande situatie en de daarmee samenhangende problemen, zodat een volledig beeld van de situatie zichtbaar wordt en iedereen op dezelfde golflengte zit. Vervolgens is het belangrijk om als ontwerpteam de gebruikers – de medewerkers en de bezoekers – echt te begrijpen. Goed weten wat er omgaat in de hoofden van de bezoekers is noodzakelijk om effectief een stap vooruit te kunnen zetten. Technieken die hiervoor ter beschikking staan, zijn onder meer observatie, interviews, of rollenspellen waarbij de medewerker de rol van burger speelt en zo vaststelt wat er tijdens een traject goed of verkeerd kan lopen. Dagboeken zijn dan weer handig om echt inzicht te krijgen in de dagelijkse praktijk van medewerkers.

Aan het eind van deze eerste stap wordt alle verzamelde informatie samengebracht in een document waarin ook duidelijk de doelstelling van het project geformuleerd wordt.

Op basis van al die concrete informatie begint de designer dan samen met alle betrokkenen de nieuwe dienstverlening te ontwerpen. Om het zo concreet mogelijk te houden gebeurt dit weer in een workshop met de burgers en de medewerkers. Hier worden de persona-kaarten ingezet, plus enkele posters die ondersteunend kunnen werken. Doordat alle betrokkenen samen het proces kunnen opvolgen, is het draagvlak groot en leeft er veel goodwill om het project te doen slagen. Alle mogelijke ideeën komen bovendien. Die worden dan uitgewerkt in een kleinere groep van medewerkers die aanwezig waren in de workshop. Bedoeling is zo snel mogelijk het idee visueel voor te stellen zodat iedereen begrijpt waar het over gaat. 'Dus je gaat geen massa's documenten produceren die niemand wil lezen', benadrukt Van Ael, 'maar proberen de nieuwe ideeën zo uit te tekenen dat iedereen snel een duidelijk idee krijgt van waar je naartoe gaat.' Daarvoor bevat de *toolkit* een werkwijze om snel scenario's te maken.

In de volgende fase testen de gebruikers en medewerkers de nieuwe ideeën al meteen uit. Dit hoeft niet veel te kosten, het moet duidelijk zijn dat alles nog mag wijzigen. Met een prototype van plakband, papier, karton, lakens of wat voor simpele materialen ook kun je nagaan of een idee werkt.

Als alles goed zit, volgt een briefing voor alle ontwerpers: de architect, de grafisch ontwerper, de maker van de uniformen... iedereen die een onderdeel van het project moet uitvoeren, krijgt een document met alle informatie die hij daarvoor nodig heeft. Uiteraard moet daar ook weer consistentie in zitten en moet het document ook alle gegevens bevatten qua planning, budget en dergelijke meer. Omdat het soms moeilijk is te weten wie welke informatie allemaal nodig heeft, is voor deze fase ook een template terug te vinden op de VVSG-website.

Wie voordat hij met *service design* aan de slag gaat toch graag nog eens ziet wat dit zoal kan opleveren, kan ook terecht op de VVSG-website. 'Voorlopig staan daar nog maar alleen vier buitenlandse voorbeelden, maar nu ook Vlaamse lokale besturen de mogelijkheden van *service design* ontdekt hebben, zullen er snel ook lokale bij komen', besluit Kristel Van Ael.



**KRISTEL VAN AEL**, Creative Director, Namahn design agency

**CAROLINE VAN CAUWELAERT**, Service Design Consultant, Yellow Window

Service design is method for improving the quality of services for both citizens and staff members. It is a way of thinking about services, based on the needs and wishes of the users and providers of services. With this method, service designers work together with the users and providers to find solutions instead of looking for solutions for them. By involving in the process all interested parties from the first meeting onward, you create an integral view of what has to be implemented. In practice, this also often leads automatically to new ways of thinking, as demonstrated by the example cited in the speech by Patrick Janssens on the service design process for the Antwerp police. When the staff members were involved in the restyling of the office areas (in cooperation with B-architecten), the issue of job-oriented clothing for the civilian staff came to the surface. Consistency is an automatic result of the process because the various aspects are discussed together, and this is what service design tries to achieve. 'What we want to achieve is that the service is provided in a previously defined manner and the experience is the same every time', explained service design consultant Caroline Van Cauwelaert from Yellow Window.

Having all of the involved parties – both users and service providers – contribute to the process also automatically creates broad support for decisions, which in turn leads to greater effectiveness. This can be illustrated by an example: although the notorious 'Lange Wapper' project in Antwerp was perfectly fine from a technical perspective, the level of support among the residents and the local authorities left a lot to be desired. 'There was absolutely no consensus. To put it bluntly, there was zero support. And no matter how good a project may be, if the support is zero the effectiveness is also zero', Van Cauwelaert stressed. 'You have to get the staff in the organisation and the citizens on your side.'

When it comes to getting the citizens on your side, service design has the great advantage that instead of generating masses of documents and reports, it takes a functional approach to problems and quickly tests proposals. The designers always present things in a highly visual manner, so that everyone immediately understands them the same way. This makes communication smooth and clear for everyone. People can participate in a critical examination of the issues and help to devise creative solutions. This yields a better match between the services and the processes. Caroline Van Cauwelaert: 'If you examine your processes carefully, you can improve your services. In the other direction, the effect is even stronger: if you carefully examine the services you deliver, you will automatically align your processes better to the services.'

During a service design project, the staff is also stimulated and develops an urge to make effective changes. They are taken seriously, which increases their professional pride and their pleasure in their work.

Finally, another strength of service design is that it helps you obtain results quickly. Instead of striving to change the whole world in one go, this method encourages you to quickly implement and test small improvements. Making progress in small steps creates optimism.

Service design is still very new in Flanders, so many people do not know how to get started with it. Here Design Flanders specialists can provide assistance. They can help local authorities find the right service design coach, and in a later phase they can put them in touch with suitable designers for carrying out the project. In addition, local authorities can call on Design Flanders for supplementary advice on contracts, ways to work together, and so on.

#### A DO-IT-YOURSELF KIT FOR LOCAL AUTHORITIES

The new service design toolkit is also a big help. Namahn and Yellow Window have been active in service design for two years now, independently of each other. 'We developed the toolkit because we think that everyone should be able to use the methods, especially government

bodies', said Creative Director Kristel Van Ael from design agency Namahn. 'We also realised, however, that government bodies cannot constantly engage the services of consultants for projects of this sort. That's why we came up with the idea of creating a toolkit that enables them to do the job themselves.' The two agencies developed the toolkit in collaboration with the VVSG (the Association of Flemish Cities and Municipalities) and Design Flanders, with Politeia as the publisher. It is a practical DIY package, specifically designed for local authorities and organisations, that drastically reduces the cost of service design projects. In addition to the service design toolkit, interested parties can find templates and practical examples on the VVSG website.

The toolkit includes a user guide with an introduction to service design and a highly practical step-by-step procedure that describes the course of a service design project in four phases. The kit presents a number of basic methods for each of the four phases. Of course, there are also many more, and once you get started you can find loads of inspiration on the Web. Each of the basic methods is shown on a poster, with an explanation of how to use the method on the front and references to tools and resources on the back. These tools and resources are either contained in the package or available in the templates on the VVSG website. There are also workshops at several points in the process. The toolkit includes posters for them as well. 'You don't necessarily have to use these posters', explained Kristel Van Ael, 'you can simply use a flip chart instead. The workshop posters are intended to provide inspiration and encourage users to organise workshops with all of the involved parties.'

The same thing applies to the persona cards. There are 32 such cards in the toolkit. Personas are archetypes of users which are used during the project to prevent the designers from losing sight of the diversity of the target group. Naturally, project managers are free to use the cards in the kit or make their own (additional) cards, depending on their specific project and situation. By using these cards as references, for each design idea the team can check off how the various groups of residents in the municipality will respond to the proposed project.

The contact point stickers are more or less the counterparts of the persona cards. Every time a citizen comes in contact with the service is a contact point. This could be a visit to the municipal website, contact with a staff member at a service counter, or even using the toilet or looking at a direction sign. Naturally, there are countless moments when citizens come in contact with the services of their local authorities, and they form the crux of every project. Good provision of services requires consistency between all of these contact points. The toolkit contains 48 stickers, which again serve as examples of the types of contacts points that can be used. The templates on the VVSG website can be used to determine which contact points actually occur in a specific project and how to handle them. These templates deal with various subjects, such as keeping diaries, conducting interviews and carrying out design briefings.

### WORKING WITH THE TOOLKIT

A design process consists of four main steps: listening, designing, testing and briefing. Ideally these steps should be repeated over and over again in an endless process, because each test requires that you listen, make adjustments if necessary, and brief.

The primary task in the listening phase is to establish the project's framework. In a workshop, all of the involved parties express their positions and views regarding the existing situation and the associated problems, so that a complete picture of the situation emerges and everyone is on the same wavelength. Next, it is important that the design team truly understands the users – the staff members and the visitors. You can't make any effective progress if you don't have a good idea of what the visitors are thinking. The methods that are available for this include observation, interviews, and role-play exercises in which a staff member plays the role of a citizen in order to determine what can go right or go wrong during a transaction. Diaries are useful for obtaining true insight into the daily activities of staff members.

At the end of this first phase, all of the collected information is compiled in a document in which the objective of the project is also clearly formulated.

Based on this specific information, the designer then starts to develop the new service provision in cooperation with all of the involved parties. To keep things as concrete as possible, this again takes place in a workshop with citizens and staff members. The persona cards and several posters that can provide support are used in this workshop. Enabling all of the involved parties to jointly participate in the process creates broad support and a lot of goodwill to have the project succeed. All possible ideas come to the surface. They are then elaborated by a smaller group of staff members who participated in the workshop. The aim is to present the idea visually as quickly as possible so that everyone understands what it is about. 'This means that you don't produce masses of documents that nobody wants to read', emphasized Van Ael, 'but instead you try to depict new ideas in a form that lets everyone quickly and clearly get an idea of where you're headed.' For this purpose, the toolkit includes a procedure for quickly generating scenarios.

In the next phase, the users and staff members immediately test the new ideas. This doesn't need to cost a lot, and it should be clear that everything can still be changed. You can use a prototype made from sticky tape, paper, cardboard, sheets or other simple materials to check whether an idea actually works.

Once everything is right, there is a briefing for all of the designers: the architect, the graphic designer, the uniform maker, and so on – everyone who must carry out part of the project receives a document with the information necessary for their part. Naturally, everything should be consistent and the documents should contain all the necessary information on the schedule, the budget and the like. A template for this phase is also available on the VVSG website, since it is sometimes difficult to know who actually needs which information.

The VVSG website is also a good place to visit if you want to see what the service design method can deliver before you get started. 'Currently the site only has four examples from outside Belgium, but now that local authorities in Belgium have discovered what service design has to offer, other examples from inside Belgium will join them soon', concluded Kristel Van Ael.

# Service Design

## TOOLKIT

VOOR BESTUREN EN ORGANISATIES

Presentatie door:

Kristel Van Ael, Namahn

Caroline Van Cauwelaert, Yellow Window

## WAT IS SERVICE DESIGN?

### WAT IS SERVICE DESIGN?

- Een methode om de kwaliteit van de dienstverlening te verbeteren
  - Voor burgers en medewerkers
- Aanpak vanuit mensgericht designdenken
  - Vertrekkend vanuit noden en wensen van de burger en medewerker
  - Samen zoeken naar oplossingen

Service Design  
TOOLKIT

### WAT MAAKT HET BIJZONDER? \_1

- Integrale kijk op de dienstverlening
  - De volledige beleving
  - Interdisciplinair samenwerken: antropologie, strategie en design
  - Consistentie, zowel digitaal als fysiek

Service Design  
TOOLKIT

### WAT MAAKT HET BIJZONDER? \_2

- Betrekken van medewerkers en burgers
  - Kwaliteit x Draagvlak = Doeltreffendheid
- Visuele aanpak & snel testen
  - Kritisch denken, creatief oplossen
  - Duidelijke en snelle communicatie

**NO THINK TANK but DO TANK**

Service Design  
TOOLKIT

### WAT LEVERT HET OP?

- Betere afstemming diensten en processen
- Dynamiek en betrokkenheid in uw organisatie
- Vaak verrassend eenvoudige oplossingen
- Snel resultaten

Service Design  
TOOLKIT

## ADVIES

- Design Vlaanderen helpt in uw zoektocht
  - Matching met een externe service designcoach
  - Matching met ontwerpers om het project uit te voeren
  - Aanvullend advies over contracten, manieren van samenwerking, ...

→ [www.designvlaanderen.be/nl/advies](http://www.designvlaanderen.be/nl/advies)

Service  
Design  
TOOLKIT

## OVER DEZE TOOLKIT

## ONTWORPEN DOOR?

- Namahn en Yellow Window: partnerschap voor service design
- Uitgegeven door Politeia
- In samenwerking met de VVSG en Design Vlaanderen

Service  
Design  
TOOLKIT

## WAT IS DIT?

- Een kennismaking met service design, aangepast voor lokale besturen en organisaties
- Een praktisch doe-het-zelf pakket, wat de kosten van het traject sterk reduceert
- Een creatieve en mensgerichte methode om uw dienstverlening te verbeteren

Service  
Design  
TOOLKIT

## INHOUD

- In de toolkit
  - Handleiding
  - 7 posters met technieken
  - 4 workshop posters
  - Persona kaarten
  - Contactpunt stickers
- Op de VVSG website
  - Templates
  - Service Design voorbeelden



Service  
Design  
TOOLKIT

## HANDLEIDING

- Service design inleiding
- Stappenplan



Service  
Design  
TOOLKIT

## TECHNIEKEN POSTERS

- 12 basistechnieken
  - Recto: uitleg over hoe de techniek te gebruiken
  - Verso: aanvullende templates en tools



Service  
Design  
TOOLKIT

## WORKSHOP POSTERS

- 4 posters om te gebruiken tijdens workshops



Service  
Design  
TOOLKIT

## PERSONA KAARTEN

- 32 type gebruikers om naar terug te koppelen tijdens het volledige proces
- Aan te vullen met eigen beelden



Service  
Design  
TOOLKIT

## CONTACTPUNTEN STICKERS

- 48 contactpunt stickers om te gebruiken tijdens de co-design workshop
- Aan te vullen met eigen beelden



Service  
Design  
TOOLKIT

## TEMPLATES

- Op de website van de VVSG [www.vvsg.be/service-design/templates](http://www.vvsg.be/service-design/templates)



Service  
Design  
TOOLKIT

## CASES

- Op de website van de VVSG [www.vvsg.be/service-design/cases](http://www.vvsg.be/service-design/cases)
- 4 cases uit Denemarken en UK
- Weldra aangevuld met binnenlandse cases



Service  
Design  
TOOLKIT

## HOE DEZE TOOLKIT GEBRUIKEN?

### 4 STAPPEN (ITERATIEF)

- Luisteren
- Ontwerpen
- Testen
- Briefen



Service  
Design  
TOOLKIT

### STAP 1: LUISTEREN



#### → Het vooronderzoek

Begrijpen waar uw dienst vandaag staat en wat de knelpunten en uitdagingen zijn



Service  
Design  
TOOLKIT

### STAP 1\_POSTER 1



#### → Het project kaderen [workshop]

Het volledige plaatje in kaart brengen en iedereen op dezelfde golflengte krijgen

Contextmodel, SWOT [poster],  
oorzakendiagram [poster]



Service  
Design  
TOOLKIT

### STAP 1\_POSTER 2



#### → De gebruikers begrijpen

De noden en wensen van de gebruikers leren kennen

- Onderdompeling, observatie en interview [template], dagboeken [template]



Service  
Design  
TOOLKIT

### STAP 1\_POSTER 3



#### → Alles bij elkaar brengen

De doelstelling van uw project duidelijk formuleren en de inzichten van het gebruikersonderzoek samenvatten

- Visie en scope [template], belevingssamenvatting [template]



Service  
Design  
TOOLKIT



## STAP 2: ONTWERPEN



### → De nieuwe dienstverlening ontwerpen

Het samen vinden van concrete en vernieuwende oplossingen



Service  
Design  
TOOLKIT

## STAP 2\_POSTER 4



### → Samen ideeën vinden [workshop]

Samen tot nieuwe oplossingen komen

- Ideeesessie met post-it's, scenario's [persona kaarten], contactpuntendiagram [poster en kaarten], blauwdruk [poster]



Service  
Design  
TOOLKIT

## STAP 2\_POSTER 5



### → De ideeën uitwerken

De nieuwe dienstideeën visueel uitwerken tot een niveau dat uitvoeringsbeslissingen mogelijk maakt

- Scenariotemplate



Service  
Design  
TOOLKIT

## STAP 3: TESTEN



### → De nieuwe dienstverlening testen

Snel en goedkoop uw nieuwe ideeën uittesten met gebruikers



Service  
Design  
TOOLKIT

## STAP 3\_POSTER 6



### → Prototyping

Een maquette maken

### → Test

De ideeën uittesten met de gebruikers

- Testtemplate



Service  
Design  
TOOLKIT

## STAP 4: BRIEFEN



### → De uitvoering

Planning, budget en het schrijven van de briefings voor de uitvoerders



Service  
Design  
TOOLKIT

## STAP 4\_POSTER 7



### → Briefing en opvolging

Vorbereiden van de communicatie met de uitvoerders

### → Template voor de designbriefing



Service  
Design  
TOOLKIT

## TOOLKIT TRAININGSESSIES

## DOELSTELLING

- Kennis verwerven over de Toolkit
  - Achterliggende principes: het waarom participatief ontwerpen en visualiseren
  - Belangrijkste technieken: SWOT, oorzakendiagram, gebruikersonderzoek, contactpuntendiagram, persona's / scenario's en blauwdruk

Service  
Design  
TOOLKIT

## DOELGROEP

- Gericht op **Toekomstige begeleiders** van een service design proces
  - Intern, verbonden aan bestuur of organisatie
  - Extern: service designers, consultants, steunpunten

Service  
Design  
TOOLKIT

## DATA EN INSCHRIJVEN

- Via de **VVSG**:
  - Cindy De Sutter
  - [cindy.desutter@vmsg.be](mailto:cindy.desutter@vmsg.be)
- [www.vmsg.be/Pages/Kalender.aspx](http://www.vmsg.be/Pages/Kalender.aspx)

Service  
Design  
TOOLKIT

## COLOFON

Deze toolkit over diensten- innovatie is tot stand gekomen

dankzij een unieke samenwerking tussen

**Design Vlaanderen**, de **VVSG** en

de **Politeia Uitgeverij**. Te bestellen bij [www.politeia.be](http://www.politeia.be)

De toolkit werd ontworpen en geschreven door twee

dienstverleners die specifiek voor service design een partnership

hebben gesloten: **Namahn** en **Yellow Window**.

Service  
Design  
TOOLKIT

**BIE HINNEKINT**

stafmedewerker departement ouderenzorg, OCMW Gent

**VÉRONIQUE DIERINCK**

directeur woonzorgcentrum De Liberteyt, OCMW Gent

**TXT 64>69**  
**PPT 70>76**

63

# **SERVICE DESIGN TOEGEPAST**

Bie Hinnekint, stafmedewerker departement ouderenzorg bij het OCMW van Gent, timmert al jaren aan de weg om het negatieve beeld van woonzorgcentra als duffe plekken waar oudjes op de dood wachten, uit het hart en het hoofd van de mensen te krijgen. Ze promoot harts-tochtelijk een positieve visie op ouderenzorg en streeft ook voortdurend naar een beter leven voor de bewoners van zorgcentra. Toen ze de mogelijkheden van *service design* ontdekte, nam ze prompt contact op met Design Vlaanderen, want ze zag grote mogelijkheden, maar wist niet hoe ze eraan moest beginnen. Design Vlaanderen stelde haar voor een pilot op te zetten in een van de Gentse rusthuizen. In Véronique Dierinck, directeur van het OCMW-woonzorgcentrum De Liberteyt, vond Hinnekint een enthousiaste medetrekker van het project. 'Het is zo verfrissend om eens vanuit een heel ander standpunt naar onze dagelijkse activiteiten te kijken', merkt Véronique Dierinck op. 'Ontwerpers zijn heel positieve, open mensen met een grote creativiteit. Wij, medewerkers van een zorginstelling, zitten in een strak keurslijf van wetgeving, normen, subsidies, procedures en werkvoorschriften. Wij zien soms de uitdaging of de mogelijkheden niet meer zoals de klant ze ziet of ze gerealiseerd zou willen zien.'

Bie Hinnekint zag dan weer net wel gelijkenissen tussen de werkwijze van *service design* en het beleid in de woonzorgcentra. Daarom was ze ook direct zo gefascineerd. 'Wij werken aan huiselijkheid. Woonzorgcentra mogen geen ziekenhuissfeer meer uitstralen. De mensen wonen hier, dit moet dus een plek zijn waar mensen graag verblijven en ook graag op bezoek komen. Net als *service designers* werken wij procesmatig. Wij ontwikkelen die huiselijke sfeer in het interieur en in projecten samen met de ouderen, het personeel, de familie en de buurt.' Zo kwamen leerlingen van een BUSO-school als oefening al eens een deel van het gebouw in vrolijke kleuren schilderen. Ze hebben er de krant mee gehaald. De Gentse stadsdichter kwam dan weer over de vloer om met bewoners en personeel een gedicht te schrijven.

#### SENIOREN WETEN HET ZELF WEL

Waar waren die *service design* technieken dan toch nog nodig of nuttig voor? Wellicht vooral omdat ze ertoe aanzetten niet in de plaats van de bewoners te denken. 'Wij werken aan positieve beeldvorming', zegt Bie Hinnekint. 'Het uitgangspunt is dat er leven is in het rusthuis, dat het rusthuis zich openstelt voor de buurt en voor andere generaties. Het evolueert mee met de samenleving, pikt nieuwe trends op, zoals internetaansluiting zodat bewoners met hun familie en vrienden kunnen e-mailen of informatie kunnen raadplegen. We vinden het ook belangrijk de identiteit van bewoners via kunst en sociaal-artistieke projecten in de verf te zetten, want in een groepsvorm van wonen verval je heel vlug in het uniforme en dat is niet goed voor de gezondheid.'

Toch zit daar een beetje het probleem. 'Onder meer vanwege de tijdsdruk, maar net zo goed vanwege het enthousiasme waarmee ons animatie- en reactivatieteam hun werk doen, denken en beslissen wij nogal gemakkelijk in de plaats van de bewoners', vult Véronique Dierinck aan. Als je dan met *service design* technieken doorvraagt wat zij eigenlijk zelf willen, blijkt dat 'we er af en toe even naast zitten'. In feite willen bewoners niet altijd zo veel groepsactiviteiten, ze willen gewoon hun vrije tijd net als iedereen doorbrengen met mensen met dezelfde interesses als zij. Het lijkt een beetje tegenstrijdig, maar wat de medewerkers van het rusthuis nu extra proberen te doen voor hun bewoners is spontane ontmoetingen organiseren. Jongere mensen ontmoeten gelijkgestemden bij buitenshuisactiviteiten. Hier zitten mensen te veel op hun gang. Iedereen wordt omringd met warmte, steun en hulp, maar als er contacten met de buitenwereld wegvallen, komen er dikwijls geen nieuwe in de plaats. Misschien woont er een gang verderop wel iemand met precies dezelfde interesses als zij, maar ze weten het niet. In feite is het rusthuis ook daarin een afspiegeling van de maatschappij: burens kennen elkaar niet meer.

De pilot begon met een tweedaagse workshop. In de aanloop naar die workshop werd zo veel mogelijk informatie verzameld. Enkele bewoners hielden een dagboek bij en kregen een wegwerpcameraatje om te fotograferen wat zij graag hadden of wat hen opviel. Personeelsleden maakten dan weer een weekboek van al hun activiteiten op. Op basis van al die gegevens, aangevuld met bestaande documenten zoals de dvd *Nu nog niet* en het boek *Rusthuizen inspireren rusthuizen in positieve beeldvorming*, kregen de ontwerpers een idee van hoe het leven in het rusthuis nu verloopt en hoe de bewoners het zouden willen. Omgekeerd maakten ook de deelnemers uit het veld bij het begin van de workshop kennis met alle ontwerpers. Daarna werden de deelnemers in werkgroepjes verdeeld. Ieder groepje ging een bewoner of een medewerker die een weekagenda had bijgehouden interviewen. Vervolgens staken ze de informatie uit al die interviews samen in een oorzakendiagram. 'Frappant voor mij was dat we met de zes werkgroepen allemaal tot eenzelfde besluit kwamen', merkt Véronique Dierinck op. 'De hoofduitdagingen zijn de sociale isolatie en de vereenzaming. De bewoners hebben het erg lastig met het feit dat hun autonomie en beslissingsrecht wegvalt. Ze vinden hun gading niet in het animatieaanbod, dat ze soms te moeilijk vinden, of gewoon niet afgestemd op de grote diversiteit van bewoners. Kortom, de behoefte aan méér dan zorg is groot.'

Zowel ouderen als personeel verlangen meer gesprek, meer contact tussen de bewoners onderling. En voor sommige observanten misschien een tikje onverwacht: veel bezoekers hebben de neiging over koetjes en kalfjes te keuvelen, maar hoe ouder je wordt, hoe meer fundamentele onderwerpen je wilt aansnijden, hoe diepgaander de behoefte aan gesprekken over de grote levensvragen is.

Tijdens dit *service design* traject komt de vraag naar meer persoonlijke aandacht op maat van de bewoners duidelijk bovendrijven. Zulke aandacht voor het individu versterkt het contact tussen bewoners onderling, maar schept ook meer voldoening bij het personeel. Véronique Dierinck is betrokken bij de opleiding verzorging en stelt vast: 'Dat is ook waarvoor jongeren die deze opleiding volgen, het eigenlijk allemaal doen. Als motivatie noemen ze precies dat menselijke contact. Door de drukte van het werk en de aandacht voor allerlei regeltjes geraakt net dat dan jammer genoeg op de achtergrond.'

#### WERKEN AAN VERANDERING

Met al die informatie in de hand stelden de ontwerpers vier mogelijke scenario's voor. Samen met de medewerkers van De Liberteyt bundelden ze er drie van in een ontwerp. Dat voeren ze nu met begeleiding van Caroline Van Cauwelaert van Yellow Window en Kristel Van Ael van Namahn uit. Het concept kreeg de naam O2O, wat staat voor ouderen-tot-ouderennetwerk. 'Het hele project draait om aandacht voor de persoonlijke interessesfeer, de zingeving van onze bewoners', zegt Bie Hinnekint. 'We stellen de ontmoeting centraal om de eenzaamheid en het gevoel van isolement tegen te gaan.' Het lijkt allemaal zo logisch dat je je afvraagt waarom het niet altijd en overal gebeurt. Maar nog eens, de *service design* methode doet de hele organisatie haar vaste regels en gewoonten even opzijzetten om met een frisse blik naar de bewoners te kijken. Het personeel gaat systematischer naar de ouderen zelf luisteren en stelt vragen: welke activiteiten doet u graag, waarin bent u geïnteresseerd, wat vindt u vervelend? Die handelwijze leidde al tot een kleine aanpassing in het interieur van elke bewoner: er hangt nu een nieuw bordje met die persoonlijke informatie.

De tweede stap kreeg de voorlopige naam van *wall of desire*: in een van de gangen kunnen bewoners 'contactadvertenties' ophangen. Wil iemand graag een compagnon om over muziek te praten, om eens uit eten te gaan of om in het park te gaan wandelen, dan maakt hij dat hier bekend. Om dit proces op gang te helpen zijn de aandachtspersonen, een functie die al langer bestond in De Liberteyt, de bewoners gaan interviewen over hun interesses, over plekken waar

ze graag vertoeven, wat ze prettig vinden en juist niet, wat ze veranderd willen zien, wat ze bijzonder, verrassend of echt belangrijk vinden.

'Daarna hebben we een soort koffiemoment georganiseerd. Dat was een idee van de animatoren. Annelies Vanhecke, coördinator animatie, gelooft in de persoonlijke benadering van ouderen en haar enthousiasme om het huidige animatie-aanbod te durven in vraag stellen was een belangrijk vertrekpunt van het project. Ze nodigden de bewoners echt met een kaartje uit. Bedoeling is dat mensen met dezelfde interesses elkaar daar vinden', zegt Hinnekint. 'Het idee is nog in ontwikkeling, maar op zijn kleine schaal levert het nu al prachtige gesprekken op. Een wijze man die goed voor publiek kan spreken, vindt hier mensen die graag naar lezingen luisteren, een kunstenaar ontdekt dat er een kunstverzamelaar in zijn omgeving zit met wie hij misschien eens naar een tentoonstelling kan of in huis catalogi kan bekijken.' Verder hebben Annick en Rosita, de twee medewerkers in het animatieteam, op de afdeling waar 'op de koffie met' wordt uitgetest, spontaan zelf elk een kunstwerk gemaakt voor het project: een tafelkleedje in kruisjessteek en een sculptuur koffiekkan.

De belangrijkste en wat onverwachte conclusie die uit 'op de koffie met' naar voren kwam, is dat de bewoners een atypische plek willen, een plek in het rusthuis zoals een man zijn rommelkot heeft, of jongeren hun kamer boven, een plek die van hen is waar ze iets kunnen drinken, waar ze kunnen praten en hun levenswijsheden kunnen delen, ook met de buitenwereld. 'Zonder het *service design* traject denk ik dat we daar niet opgekomen zouden zijn', besluit Véronique Dierinck. 'De bewoners sturen nu het team in plaats van omgekeerd, en dat is ook heel terecht.'

#### TOEKOMSTPLANNEN

Nu willen ze in De Liberteyt de tijd nemen om onder begeleiding van Yellow Window en Namahn codesignsessies te houden met alle betrokken partners – medewerkers, bewoners, familie en ontwerpers – om volgende stappen uit te werken. Eerst moet het pilotproject met het kleine groepje stelselmatig uitgebreid worden tot de volledige rusthuispopulatie. Dat is nog een lange weg, maar het enthousiasme is groot. Er moet een reflex ontstaan waarbij iedere nieuwe bewoner zodra hij in het woonzorgcentrum aankomt, in het elan wordt opgenomen en direct zijn draai vindt. Een volgende logische stap is dan de band met de buitenwereld versterken. Want daarbuiten zitten natuurlijk evengoed mensen van alle leeftijden die graag iemand vinden om te gaan wandelen of naar de film te gaan.



**BIE HINNEKINT**, Senior Care department staff member, OCMW  
(Public Social Assistance Centre) Ghent

**VÉRONIQUE DIERINCK**, Director of residential care centre De Liberteyt, OCMW Ghent

Bie Hinnekint, a staff member in the Senior Care department of the OCMW in Ghent, has been working for many years to eradicate the commonly held notion of residential care centres as stuffy places where seniors sit around waiting to die. She enthusiastically promotes a positive outlook on senior care and constantly strives to improve the lives of the residents of care centres. When she learned about the service design concept, she promptly contacted Design Flanders because she saw a lot of potential in this method but did not know how to get started. Design Flanders suggested that she set up a pilot project in one of the rest homes in Ghent. Hinnekint found an enthusiastic co-promoter for this project in the person of Véronique Dierinck, Director of the OCMW residential care centre De Liberteyt. 'It is so refreshing to view our daily activities from an entirely different perspective', remarked Ms Dierinck. 'Designers are very positive, open people with enormous creativity. As staff members of a care facility, we are tightly constrained by legislation, standards, subsidies, procedures and work regulations. Sometimes we do not see the challenges or the opportunities the same way as our clients do, or see how they would want to have them be implemented.'

Ms Hinnekint also saw similarities between the service design methodology and the policy of residential care centres, which is why she was immediately attracted to the concept. 'We try to create a homey atmosphere instead of the hospital atmosphere typical of residential care centres in the past. The people live here, so this should be a place where people like to stay and like to visit. Just like service designers, our work is process oriented. We develop a homey atmosphere in the interiors and in projects together with the seniors, the staff, the families and the neighbourhood.' For example, students from a BUSO school (for special needs students) came to paint part of the building in cheerful colours as part of an exercise. This got them into the local paper. The City Poet of Ghent also visited the centre to write a poem together with the residents and staff members.

#### SENIORS KNOW WHAT THEY WANT

Why are service design methods necessary or beneficial? Perhaps most of all because they encourage designers to stop thinking for the residents. 'We strive to create a positive image', said Ms Hinnekint. 'The basic idea is that there is life in rest homes, and that rest homes are open to the neighbourhood and to other generations. They evolve with society and adopt new trends, such as Internet access to enable the residents to exchange e-mails with their families and friends and look for information. We also consider it important to emphasize the identities of the residents by means of art activities and socio-artistic projects, since people quickly fall into uniform patterns of behaviour in a group residence context, and that's not good for their health.'

However, this is also part of the problem. 'In part due to time pressure, but equally due to the enthusiasm of our recreation and reactivation team members for their work, we all too easily start thinking for the residents and making decisions for them', added Véronique Dierinck. If you use service design methods to ask them what they actually want, it turns out that they sometimes feel like we have missed the point. The residents do not always want to have so many group activities. Just like everyone else, they simply want to spend their free time with people who share their interests. Although it may sound a bit contradictory, the staff of the rest home now makes an extra effort to organise spontaneous contacts between the residents. The younger residents meet people with shared interests during activities outside the centre. People are left too much to their own devices here. Everyone is surrounded by warmth, support and help, but when contacts with the outside world are lost, they are often not replaced by new ones. There might be someone with the same interests on the next corridor, but they don't know that. Actually, in this regard rest homes mirror our society, where neighbours no longer know each other.



The pilot project started with a two-day workshop. As much information as possible was collected in preparation for this workshop. Some of the residents kept diaries, and they were given disposable cameras so they could take pictures of things they wanted or things that caught their attention. Staff members also recorded all of their activities in weekly diaries. Based on this information, supplemented by existing documents such as the DVD *Nu nog niet* ('Not yet') and the book *Rusthuizen inspireren rusthuizen in positieve beeldvorming* (Rest homes inspire each other to create a positive image), the designers obtained an idea of life in the rest home as it was and how the residents would like to see it. In the other direction, the field participants got acquainted with all of the designers during the workshop. After this the participants were divided into small working groups. Each group interviewed a resident or a staff member who had kept a weekly diary. They then compiled all of the information from the interviews in a causes chart. 'A striking result for me was that all six working groups arrived at the same conclusion', remarked Véronique Dierinck. 'The biggest challenges are social isolation and loneliness. The residents find it very difficult to accept the loss of independence and of the right to make their own decisions. They do not find what they want in the recreation activities, which are simply not aligned to the wide diversity of the residents or in some cases are too difficult for them. In short, there is a large need for more than just care.'

Seniors and staff members alike long for more conversation and more personal contact between the residents. Another thing, that some observers may not have expected, is that many visitors tend to chat about commonplaces, but the older people become, the more they want to talk about fundamental topics and the greater their need to discuss major life issues.

The demand for more personal attention matching the needs of the residents became clearly evident during the service design project. In addition to strengthening mutual contact between the residents, this sort of personal attention creates more satisfaction for the staff. Véronique Dierinck is involved in the training of care workers, and according to her, 'This is why young people choose this course of study, and why they all do this work. This human contact is precisely the reason they give for their career choice. Unfortunately, this aspect is what tends to get lost in the background as a result of work pressure and attention to all sorts of rules.'

#### WORKING FOR CHANGE

Armed with all this information, the designers proposed four possible scenarios. In cooperation with the staff of De Liberteyt, they combined three of them into a design. They are now implementing this design under the guidance of Caroline Van Cauwelaert from Yellow Window and Kristel Van Ael from Namahn. The concept was christened 'O2O', which stands for 'ouderen-tot-ouderen [seniors to seniors] network'. 'The focus of the entire project is attention to the realm of personal interests, which is what gives meaning to the lives of our residents', said Bie Hinnekint. 'We concentrate on contact in order to counter loneliness and the feeling of isolation.' It all sounds so logical that you wonder why it isn't common practice everywhere. Here again you can see that the service design method forces the entire organisation to briefly set aside its fixed rules and customs in order to take a fresh look at the residents. The staff are now concentrating more on regularly listening to the seniors and asking them which activities they enjoy, what they are interested in, and what they find annoying. This way of doing things has already led to a small change in the room furnishings of each resident: a new sign with the resident's personal information.

The second phase was given the provisional name 'Wall of Desire', which means a place in each corridor where the residents can post 'contact adverts'. People looking for a companion for talking about music, going out for dinner or strolling in the park can make their wishes known here. To help get this process rolling, the 'attention staff'— an established role at De Liberteyt

– interviewed the residents about their interests, where they like to spend their time, what they like and don't like, what they would like to see prevented, and what they find special, pleasantly surprising or truly important.

'After this, we organised a sort of coffee event. This idea came from our recreation staff. Recreation coordinator Annelies Vanhecke believes in the personal approach to seniors, and her willingness to subject the existing recreation programme to critical examination was a significant point of departure for the project. They even sent invitation cards to the residents. The aim is to help people with same interests get together', said Ms Hinnekint. 'The idea is still in the development stage, but even at this small scale it is already yielding wonderful conversations. A wise man with good public speaking skills finds people who would like to listen to his talks; an artist discovers that there is an art collector in his vicinity, with whom he might occasionally visit an exhibition or browse through catalogues here at home.' In addition, two recreation team members in the section where the 'Coffee with ...' concept is being tested, Annick and Rosita, each produced an artwork for the project on their own initiative: a table cloth with cross-stitch embroidery and a sculpture of a coffee pot.

The most significant and somewhat unexpected conclusion arising from the 'Coffee with ...' initiative is that the residents want to have a sort of special place in the rest home, like the shed where a man keeps his odds and ends or an upstairs room for a teenager – a place of theirs where they can have something to drink, chat with each other and share their personal wisdom with other residents and people from outside. 'I doubt that we would have ever discovered this without the service design project', concluded Ms Dierinck. 'The residents are steering the team now instead of the other way round, and that's how it should be.'

#### FUTURE PLANS

Now the staff of De Liberteyt wants to take the time to conduct co-design sessions under the guidance of Yellow Window and Namahn with all of the involved parties – staff members, residents, family and designers – in order to map out the subsequent phases. Before this happens, the pilot project with the small group must be systematically extended to include the entire population of the rest home. There is still a long way to go in this respect, but the enthusiasm level is high. The objective is to create an automatic mechanism so that new residents are drawn into the spirit as soon as they arrive at the residential care centre and immediately find their place. The next logical step after this is to strengthen the bond with the outside world, since there are also people of all ages outside the centre who would like to find a companion for walking excursions or a visit to the cinema.



**Inleiding**

**Woonzorgcentrum De Liberteyt**

- bewoners : 125 incl. 3 kortverblijf
- Multidisciplinair team
- 88 FTE – 102 personen
- Nieuw gebouw ° 2007

**Inleiding**

**Belangrijke waarden WZC - Missie**

- Kwaliteitsvol wonen en leven
- Zorgaanbod op maat
- Persoonlijke zingeving, zelfrealisatie en zelfbepaling
- Warme zorg
- Thuisgevoel, huiselijkheid
- Brug naar buitenwereld
- Respect, inspraak, vrijheid




**Inleiding**

**Huiselijkheid**

- 'Ziekenhuissfeer' transformeren naar aangename woonomgeving met zorg
- Proces met bewoners, personeel en familie
- Aansluitend bij de animatie-werking
- Ook voor ouderen met dementie
- Beeldvorming wijzigen van zorgbehoevend oud worden & woonzorgcentra




## Inleiding



### Positieve beeldvorming

- Er is leven in het rusthuis
- Rusthuis is een aangename plek om te komen
- Open naar de buurt
- Open naar andere generaties
- Evolueert mee met de samenleving (vb. cybercafé, internetaansluiting...)
- Identiteit van bewoners in beeld via kunst en sociaal-artistische projecten




## Inleiding



Bereid tot verandering en vernieuwing vanuit een ongekende, inspirerende invalshoek met design'allures'.




## De service design case



1. Onderzoek: begrijpen en kaderen
2. Samen ideeën vinden
3. Ideeën uitwerken

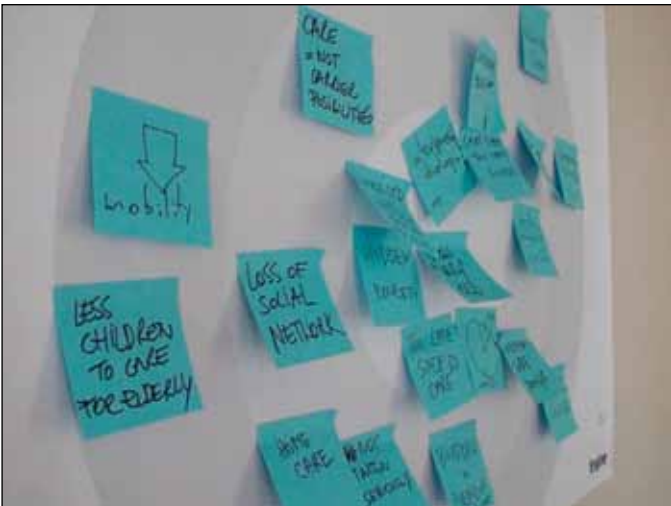
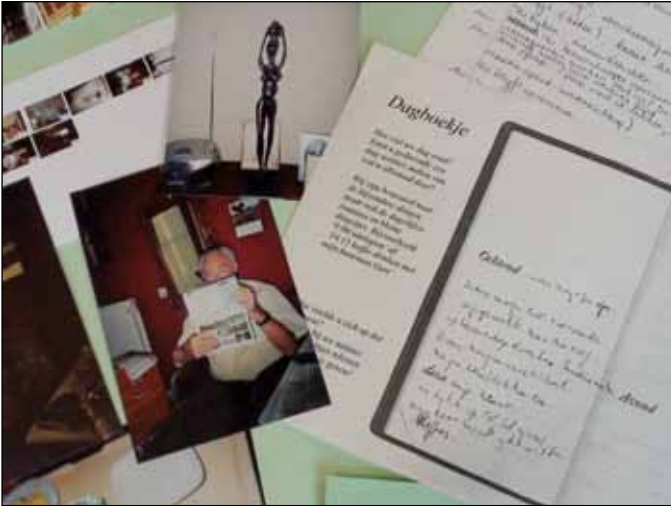


## De service design case



1. Onderzoek: begrijpen en kaderen
  - Kennismaking
  - Analyse van bestaande documenten
    - DVD 'Nu nog niet'
    - Boek 'Rusthuizen inspireren rusthuizen in positieve beeldvorming'
  - Dagboeken
  - Interviews
  - Oorzakendiagram



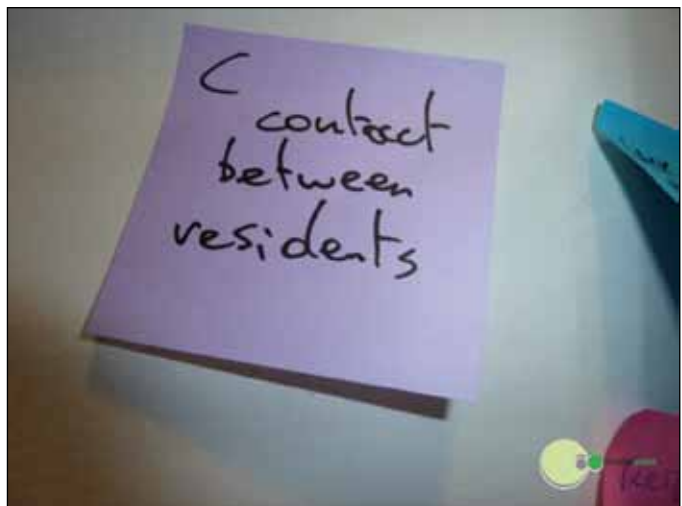


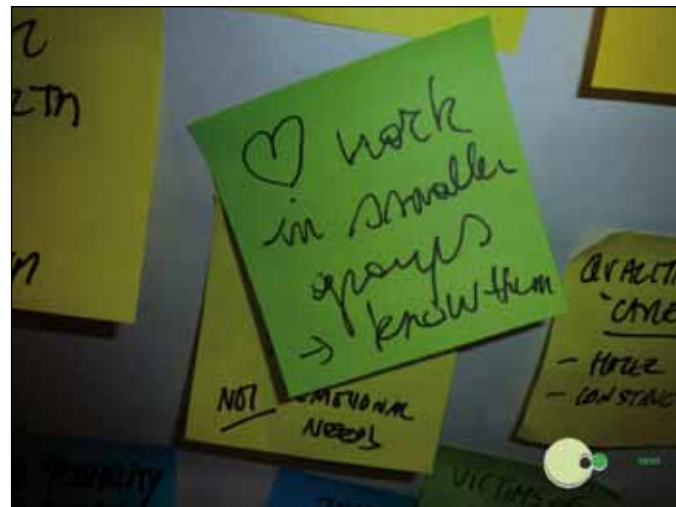
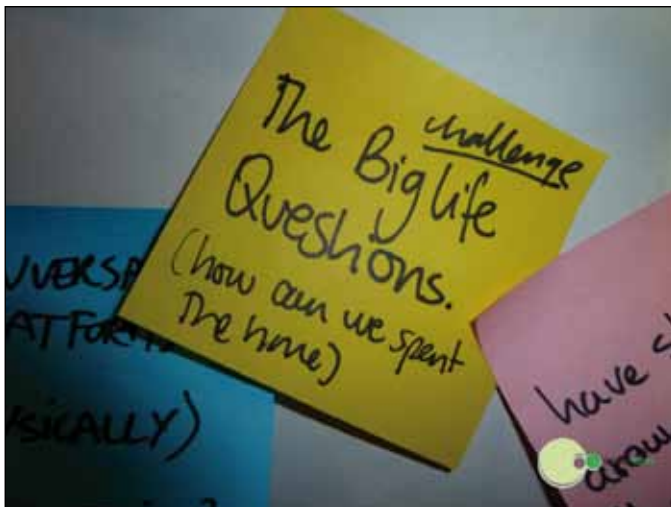
### De service design case

Conclusies uit onderzoek

- Hoofduitdagingen:
  - sociale isolatie en vereenzaming
  - wegvallen van autonomie en beslissingsrecht
  - animatieaanbod moeilijk/niet afgestemd op alle bewoners

> Er is nood aan 'meer dan zorg alleen'



**De service design case**

Beoogd resultaat van service design traject

- Meer persoonlijke aandacht op maat van bewoners
- Meer contact tussen bewoners onderling
- Meer voldoening bij personeel
- Grotere betrokkenheid van bewoners en familie met leven in en rond het woon- en zorgcentrum



**De service design case**

2. Samen ideeën vinden

Co-design sessie met ontwerpers en OCMW Gent  
Creatie van 4 concepten

Met dank aan: Engine, AG Insurance, Design Vlaanderen, Innovatiecentrum West-Vlaanderen, Namahn, Niko, Originn, Pantopicon, Pars Pro Toto, Yellow Window




## De service design case

### 3. Conceptideeën uitwerken

- Bundelen van 3 concepten
- Uitwerking tot scenario's (Namahn & Yellow Window)



### 1 Concept: O2O (oudere tot oudere netwerk)

**Situatiepunt**

1. Zowel personeel als bewoners hebben nood aan een dienstverlening die meer is dan zorg alleen, want hierbij is aandacht voor de individuele interesses en 'gewoontjes' noden b. wensen van de bewoners (vender in deze tekst vervuld tot 'maxi').
2. Invalide de bewoners samenleven in het nothuis voelen zij zich vaak alleen. Ze hebben ook weinig emotionele binding met wat er zich in en rond het nothuis afspeelt.
3. De bewoners hebben het gevoel dat ze zelf weinig impact hebben over het leven. De meeste beslissingen worden voor hen genomen.


**Oplossing**

1. Het beter leren kennen van elkaar van de bewoners
2. Het matchen van de bewoners die één of meerdere elkaars elken (zodat ze op termijn elk een omgeving kunnen geven)
3. Via het animatiebeamen belang inspireren
4. Communiceren over de activiteiten in en rond het nothuis


**Beoogd resultaat**

- Meer verbinding bij het versorgen en animatie personeel (betere input > betere output)
- Meer contact tussen bewoners
- Grotere betrokkenheid met het leven in en rond het nothuis.


**Uitwerking**




Welke activiteiten doet u graag?



Deze dingen zijn belangrijk voor mij




Ik ben Marie. Ik was vroeger lerares en ik.




**STAP 1: leren kennen**

Die moet ik zeker ook noteren




Ze houden alle drie van cabaret




**STAP 2: matchen**

Ik heb nog een goed idee



Deze animatie is echt fijn



**STAP 3: animatie**  
**STAP 4: communicatie**



### Opreek aan familie en vrienden

"Op de koffie met" vraagt ook uw medewerking.

Vertel ons over de interesses, wijthoud en pasten van uw partner, vrienden, familie, vrienden, vrienden, vrienden...

Is er iets dat u heel graag doet, kan, wil doen met andere bewoners? We ontvangen vrijwilligers met open armen!

Laat het weten aan Amelies. Ze kan haar bellen op 09/238 30 04 of mailen naar Amelies.Stevens@ocmwgent.be.






## Piloot en volgende stappen

### Enkele interessante uitkomsten

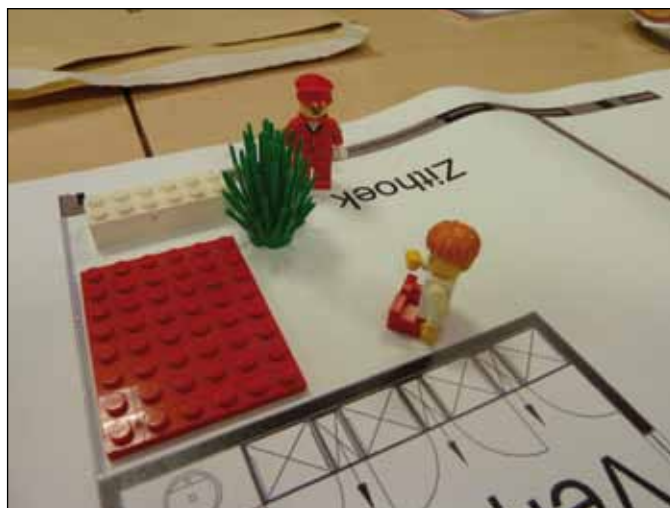
- Stan is een begeistert spreker. Yvonne luistert graag naar lezingen.
- Mr. V. houdt veel van schilderkunst en St. is kunstverzamelaar: ze willen samen musea bezoeken (virtueel of fysiek)
- Het theaterverleden van Mr. S heeft veel belangstelling



## Piloot en volgende stappen

### Het belangrijkste idee:

- Een 'atypische' vaste plek hebben om de namiddag door te brengen. Een 'theaterplek', afgezonderd.



## Piloot en volgende stappen

### Tussentijdse conclusie

- "Op de koffie met..."
  - is een waardevol instrument waarbij bewoners diepgaand interesses en kritiek uitwisselen
  - is een aangename blijvende activiteit
  - Is een methode die leidt tot zinvolle voorstellen vanuit bewoners
  - Opzet geslaagd : gelijke interesses werden ontdekt
  - Bewoners sturen team ipv omgekeerd





## Evaluatie en volgende stappen



### Volgende stappen

- Co-design van een 'Vrije & atypische ontmoetingsplek – persoonlijke ruimte – vertellounge...' in het WZC
- Inspiratiemuur
- Bibliotheek
- Emo-(prik)bord in de woning
- Intern TV-kanaal –filmen...



## Piloot en volgende stappen



### Waar we nu staan

- Ontwikkeling van een 'forum' voor de ouderen waarbij we gericht uitnodigen om bepaalde thema's aan te snijden en kennis, wijsheid en ervaring van hen te oogsten



## Evaluatie en volgende stappen



### Interesses capteren

- Een koffiemoment per maand /6mndn
- Op verdieping 1 testen
- + aandachtspersoon en onderhoudspersoneel
- Interesses capteren



## Evaluatie en volgende stappen



### Interesse initiatieven organiseren

- 2 à 3 per maand
- Kan klein zijn
- Animatoren van de eerste verdieping
- *Denk mee initiatief* over interieur vertelruimte ('Mijnen Teyd')



## Evaluatie en volgende stappen



### Volgende stappen

- Co-design sessie met medewerkers, bewoners, familie en ontwerpers om volgende stappen verder uit te werken.
- Volledige test met grotere groep bewoners en personeel
- Implementatie: alle huidige en nieuwe bewoners en personeel
- Op lange termijn: matchen van buurt: scholen, verenigingen...



**LOTTE LYNGSTED JEPSEN**

hoofd innovatie designbureau Hatch & Bloom

**MICHAEL KEISSNER**

zaakvoerder designbureau Hatch & Bloom

**TXT 80>85**  
**PPT 86>88**

79

# **DE GOEDE KEUKEN IN HOLSTEBRO, DENEMARKEN**

In ons land is *service design* nog niet echt ingeburgerd, maar in de Verenigde Staten, Engeland, Denemarken en Nederland is het al sinds de jaren negentig een veel ingezette werkwijze. Logisch dus dat de VVSG en Design Vlaanderen voor inspirerende voorbeelden wel eens over de grens gaan kijken.

Een van die voorbeelden is De Goede Keuken (Det Gode Køkken) van Hatch & Bloom, een *service design* bureau dat in 2007 werd opgericht en dat kantoren heeft in Kopenhagen en Aarhus. Op hun website staat het volgende te lezen:

‘Wie klantentevredenheid meet komt bij de volgende top vijf van emoties uit: woede, geluk, frustratie, verveling en teleurstelling. Dat is niet te onderschatten! De dienstverlening die je krijgt of juist niet krijgt, creëert een ervaring. Die ervaring bepaalt of je je aan een merk bindt. Zul je het aan je vrienden aanbevelen? Zul je er nog meer producten van kopen? Heb je sympathie en respect voor de mensen die bij de aanbieder werken?’

Het is geen kwestie van goede of slechte dienstverlening. Je kunt een dienst zo ontwerpen dat de gewenste ervaring ontstaat. *Service design* is een manier om systemen en processen te verbeteren, zowel materieel als immaterieel, met een grote nadruk op de ervaring van de klant.’

Als een bureau met een dergelijke filosofie de opdracht krijgt een systeem van maaltijdbedeling te verbeteren, ligt het al een beetje voor de hand dat aan het eind van de rit het eten zelf misschien nog het minst veranderd is. Dat dit inderdaad zo is, heeft niets met gemakzucht te maken, vertelt hoofd innovatie Lotte Lyngsted Jepsen. ‘We kregen zes maanden de tijd voor dit project. Een product kun je in korte tijd verbeteren, maar als je een proces wilt verbeteren, moet je een omslag in de denk- en gevoelswereld van de mensen op gang brengen, en dat is veel moeilijker.’

Maaltijdbedeling door lokale besturen is ook in Denemarken redelijk nieuw. Ongeveer 125.000 ouderen zijn ervan afhankelijk en het worden er ieder jaar meer. De helft van deze mensen eet slecht, een vijfde is zelfs echt ondervoed.

Met het eten zelf was er in Holstebro niets mis, de schotels waren verzorgd en van goede kwaliteit, al was het wel problematisch dat iedereen – van zelfredzaam tot dement – hetzelfde eten voorgeschoteld kreeg. De service, de presentatie en het proces moesten beter, en het mocht ook allemaal wat gevarieerder. De mensen van Hatch & Bloom gingen op onderzoek bij de producenten en bij de cliënten om vast te stellen wat er anders moest.

#### DE CLIËNTEN

Algauw bleek dat de aanbieders van de maaltijdservice een soort weerstand bij de gebruikers moeten overwinnen. ‘Als we ophijsen van wie mensen hulp willen ontvangen, dan komt de lokale overheid helemaal achteraan’, stelt Lotte Lyngsted Jepsen vast. ‘In de eerste plaats willen we hulp van familie of vrienden. Hebben we geen sociaal netwerk, dan betalen we graag voor hulp, omdat er dan een soort werkgever-werknemerrelatie bestaat. Pas in laatste instantie accepteren we hulp van de lokale overheid.’ De leveranciers van de maaltijden hadden al ondervonden dat klanten vroegen vier, vijf huizen verder in de straat te parkeren. Ze waren namelijk gegeneerd dat de bureaus zouden merken dat ze zulk soort hulp ontvingen.

Over het eten zelf waren er zoals gezegd weinig klachten. Dezelfde schotels kwamen wel altijd terug, dus wat meer variatie en seizoensgebonden aanbod was welkom, maar mensen wilden vooral zelf kunnen kiezen. Iedereen heeft wel een voorkeur voor bepaalde groenten of lust ze juist niet. Als ze bijvoorbeeld niet van worteltjes houden en een bepaald menu wordt altijd met worteltjes gepresenteerd, dan kunnen ze dat nooit nemen. Maar nog belangrijker in dit verband is dat de ouderen tijdens het bezoek geregeld vermeldden dat ze best nog wel zelf

dingen konden doen, aardappels klaarmaken bijvoorbeeld. Als ze die mogelijkheid krijgen, dan verhoogt dat de eetlust, zo bleek.

Een andere onverwachte vaststelling was dat de leveranciers van de maaltijden er te gemakkelijk van uitgingen dat mensen wel weten hoe ze met huishoudtoestellen moeten omgaan. Zo had een man, die hoe dan ook al niet gewend was zelf voor zijn eten te zorgen, op de verpakking zien staan dat zijn maaltijd drie minuten in de microgolfoven moest. Maar dat vertrouwde hij niet, op zo weinig tijd kon zijn eten niet klaar zijn. Dus stopte hij hem er een vol kwartier in. Hij heeft nu een verklikkerlicht op zijn oventje dat hem waarschuwt dat hij al eens kan kijken of het toch niet klaar is...

Een laatste verbeterpunt dat uit het huisbezoek naar voren kwam, was de presentatie van de maaltijden. Hoewel de maaltijd geleverd werd in een recipiënt dat ontworpen was voor transport en niet in een schoteltje dat zo op tafel kon, bleken veel mensen niet de moeite te doen hun maaltijd op een bord over te scheppen. 'Dus ofwel moesten we een manier vinden om hen te dwingen het eten over te scheppen', lacht managementdirecteur Michael Keissner, 'ofwel moesten we een blad ontwerpen dat als bord dienst kan doen.'

#### DE PRODUCENTEN

Om het keukenwerk te verbeteren haalde Hatch & Bloom er voor advies een chef-kok bij. Hij was de eerste die hen aanraadde zich niet op het voedsel te concentreren, omdat dat wel in orde was, maar op de echte service en het hele proces dat daarbij komt kijken, herinnert Michael Keissner zich. Dat verraste hen wel een beetje, want net als de lokale overheid zelf dachten ook de mensen van Hatch & Bloom dat het eten zelf beter moest worden. Een van de eerste tips die de chef-kok hun gaf was: 'Schaf die *pyjama's* af. Niemand kan trots op zijn werk zijn in zulke kleren.' En inderdaad, het is verbazend dat details als aantrekkelijke werkkleding, die op het eerste gezicht weinig met de essentie te maken hebben, zo veel effect hebben. Ook de werkruimte werd aangenamer ingericht.

Uiteraard werd ook het personeel bij de verbeterprocessen betrokken. Dat is immers de essentie van *service design*. De designers lieten hen onder meer nadenken over wat er volgens hen zou moeten veranderen om van hun keuken een restaurantkeuken te maken. 'Wij hebben geen kelners', stelden ze vast. 'Wij produceren wel maaltijden, maar we hebben geen contact met ons publiek.' Daardoor is het erg moeilijk om aan dat publiek te denken en er bewust voor te werken. Weten voor wie ze werken opende de ogen van het keukenpersoneel. Opeens stonden ze erbij stil dat ze altijd dezelfde mensen bedienden, dat ze afwisseling in het menu moesten brengen, nieuwe menu's uitdenken, met verrassende gerechten ook. Nu vielen er veel dingen op hun plaats. Hatch & Bloom voerde daarop een systeem in waarbij de gebruikers kaartjes met commentaar naar het keukenpersoneel konden bezorgen. Elke dag komen er wel vijf, zes van die kaartjes binnen. Ze worden op vergaderingen besproken en duidelijk zichtbaar in de werkruimte opgehangen. Toen de senioren voor het eerst de kans kregen hun mening via de kaartjes te kennen te geven, kwamen er op korte tijd meer dan 350 stuks binnen. De reacties liepen uiteen van 'Wij zijn heel gelukkig met jullie maaltijden' over 'Ik vond die of die schotel bijzonder lekker' tot 'Het vlees dat ik gisteren kreeg, was van een heel, heel oude koe'. De mensen bezorgen ook tips over bereidingswijzen of ideeën voor recepten.

Dit bewijst nog maar eens dat de kleine dingen het doen. Michael Keissner: 'Nieuwe ideeën presenteren en zelfs ze uitvoeren is niet moeilijk, maar het is wel moeilijk dat binnen bepaalde grenzen te doen. We moesten goede oplossingen vinden binnen een bestaand systeem, we moesten dus met kleine ingrepen praktische oplossingen doorvoeren, die uiteraard allemaal door de gebruikers en de aanbieders geaccepteerd moesten worden.'

'Je test al doende en je stuurt heel veel bij tijdens het proces', voegt Lotte Lyngsted Jepsen

daaraan toe, 'want je werkt met mensen en dat is dus veel moeilijker dan woordgebruik aan de telefoon bijsturen of een meer functionele werkwijze introduceren.'

#### DE VERNIEUWING GEPRESENTEERD

De nieuwe identiteit, de frisse look straalt nu al uit de nieuwe naam die een wellnessgevoel creëert. De etiketten op de verpakking en de menukaart zien er ook totaal anders uit. 'De omschrijving van de maaltijd is smakelijker, meer zoals in een restaurant, maar zonder te overdrijven', vertelt Michael Keissner. 'Het moet gemakkelijk te begrijpen zijn.'

'Door meer details te geven wordt iets ook al direct veel aantrekkelijker', vult Lotte aan.

'Vroeger zetten we lever met aardappels en saus op het menu. Nu is dat gebraden kalfslever met in boter gebakken aardappeltjes en champignons. Het is dezelfde schotel, maar het aantal bestellingen steeg ineens van 25 naar 35. Alleen al de vermelding dat het kalfslever en geen varkenslever is, maakt al een heel verschil.'

De gezonde schotels en slaatjes zijn ook niet meer verbannen naar het eind van het menu. Ze staan aantrekkelijk bovenaan gepresenteerd en worden daardoor ook vaker besteld.

En dan is er nog de extra service. 'Het is mijn overtuiging dat mensen niet stoppen met mensen uitnodigen voor een bijzondere gelegenheid, alleen maar omdat ze ouder worden', zegt Lotte Lyngsted Jepsen. Mensen kunnen nu een feestmenu met dessert bestellen en chocoladesnoep voor bij de koffie, en De Goede Keuken levert op vraag zelfs de kaarsen bij een feestmaal. 'Onze klanten zijn echt gelukkig dat ze via De Goede Keuken een bijzonder menu met iets extra's aan hun gasten kunnen aanbieden.' En het personeel heeft veel meer plezier aan zijn werk, nu het niet meer alleen voortdurend dezelfde standaardmenu's moet klaarmaken.

De snelle verbetering van de hele service heeft ook tot snelle resultaten geleid. Eén jaar na de nieuwe start zijn de volle investeringskosten al teruggewonnen en het aantal klanten is flink toegenomen. De hele perceptie van maaltijdbedeling is erdoor veranderd. De medewerkers zijn zich meer bewust van de service die ze leveren en van het feit dat dit een rendabel initiatief is. Ze kunnen er nieuwe klanten zoals scholen of bedrijfskantines mee winnen. Dat is natuurlijk niet de eerste zorg van het lokale bestuur. Maar dat hun dienstverlening zo goed is dat zowel de leveranciers als de klanten er gelukkiger bij worden, dat zien ook zij uiteraard graag. De leverancier in zijn aantrekkelijke werkplunje mag zijn auto nu vast ook voor de deur van zijn klant parkeren.



**LOTTE LYGSTED JEPSEN**, Innovation Manager, Hatch & Bloom design agency  
**MICHAEL KEISSNER**, Managing Director, Hatch & Bloom design agency

Service design is not yet well established in Belgium, but this method has been used extensively in the USA, England, Denmark and the Netherlands since the 1990s. It's therefore logical for the VVSG and Design Flanders to occasionally look to other countries for inspiring examples.

One of these examples is a project for Det Gode Køkken (The Good Kitchen) carried out by Hatch & Bloom, a service design agency founded in 2007 with offices in Copenhagen and Aarhus. On their website they say:

'[The] top five emotions when measuring customer satisfaction are: anger, happiness, frustration, annoyance and disappointment. We're dealing with powerful stuff here! The service you get or the service you don't get creates an experience. This experience determines if you engage with a brand or not. Will you recommend this to your friends? Will you return to buy new products? Do you have sympathy and respect for the people who work at this place?

It's not a question of good or bad service. You can design a service to create the desired experience. Service design is a way to improve systems and processes, both material and immaterial, with a strong emphasis on customer experience.'

When an agency with this sort of philosophy is given the task of improving a meal distribution system, you shouldn't be surprised if the aspect that has changed the least at the end of the process is the food itself. This is indeed what happened, and according to innovation director Lotte Lyngsted Jepsen it wasn't just a matter of taking the easiest approach: 'We were given six months for this project. It doesn't take long to improve a project, but if you want to improve a process, you have to change people's attitudes and perceptions, and that's a lot harder.'

Meal distribution by local authorities is also relatively new in Denmark. Approximately 125,000 seniors depend on this service, with the number rising each year. Half of them are poorly nourished, and one-fifth are actually undernourished.

There was nothing wrong with the food itself in Holstebro; the dishes were well prepared and the quality was good, although the fact that everyone – from self-reliant to senile – received the same food did create difficulties. The service, the presentation and the process needed to be improved, and more variety was certainly desirable. The Hatch & Bloom team visited the producers and the customers to find out what needed to be changed.

#### **THE CUSTOMERS**

They quickly discovered that the meal service providers had to overcome a form of resistance from the customers. 'If you ask people here to list their preferred sources of help, local authorities come at the very bottom of the list,' said Lotte Lyngsted Jepsen. 'The first place they look for help is their family and friends. If they don't have a social network, they prefer to pay for help because this creates a sort of employer–employee relationship. They accept help from the local authority only as a last resort.' The meal delivery staff had already found that customers asked them to park four or five houses further up the street, because they were embarrassed by the idea that their neighbours might notice that they were receiving this form of assistance.

As already mentioned, there were few complaints about the food itself. However, the same dishes appeared again and again, so they would appreciate more variety and seasonal dishes, but what they mainly wanted was to be able to choose their own meals. Everyone has a preference for certain vegetables or simply doesn't like them. For example, if you don't like carrots and a particular meal is always served with carrots, you would never choose it. An even more important consideration in this connection is that seniors often mentioned during the visits that they were still perfectly capable of doing some things themselves, such as cooking potatoes. It turned out that giving them this opportunity improved their appetites.

Another unexpected finding was that the meal delivery staff all too quickly assumed that the customers knew how to use household appliances. For example, there was a man, who for whatever reason was not used to preparing his own meals, read on the package that his meal should be placed in a microwave oven for three minutes. He didn't believe this – how could the food be ready so quickly? – so he put it in the oven for a good fifteen minutes. Now he has a lamp on his oven to warn him that he should check the food to see whether it is ready.

Another area for improvement that was revealed by the home visits was the presentation of the meals. Although the meals were delivered in containers designed for transport instead of plates suitable for the table, it turned out that many people did not take the trouble to transfer their food to a plate. 'That meant that we had to find a way to force them to spoon the food onto a plate', said Managing Director Michael Keissner with a laugh, 'or we had to design a transport container that could also serve as a serving plate.'

### THE PRODUCERS

To improve the kitchen work, Hatch & Bloom called on a master chef for advice. As Michael Keissner recalls, he was the first one who recommended that they should not concentrate on the food, since it was all right, but instead concentrate on the service and the entire associated process. That came as a bit of a surprise to him, since both Hatch & Bloom and the local authority had the idea that the food needed to be better. One of the first tips the chef gave them was 'Get rid of the *pyjamas*. Nobody can be proud of their work in that sort of clothing.' And he was right. It's amazing that details that apparently have little to do with the essential matter, such as attractive work clothing, can make such a difference. The working area was also refurnished to make it more pleasant.

Naturally, the staff was also involved in the improvement process, since this is an essential aspect of service design. Among other things, the designers asked them for ideas about what should be changed in order to transform their kitchen into a restaurant kitchen. 'We don't have any waiters', they said. 'We produce meals, but we don't have any contact with our customers.' This makes it very difficult for them to think in terms of their customers and consciously work to serve them. Knowing who they were working for was an eye-opening experience for the kitchen staff. They suddenly realised that they were always serving the same people, so they had to add variety to their meals and devise new menus with novel dishes. At this point a lot of things fell into place. Hatch & Bloom introduced a system with comment cards that the customers could fill it to send their comments to the kitchen staff. Five or six comment cards come in every day. They are discussed in meetings and posted in a clearly visible location in the work area. After the seniors were for the first time given an opportunity to express their opinions by means of the cards, more than 350 cards were received in short order. The responses were quite varied, ranging from 'We are very happy with your meals' and 'I found this or that dish especially delicious' to 'The meat in yesterday's meal came from an extremely old cow.' The customers also provided tips on preparation methods and ideas for recipes.

Once again, this shows that the small things are what makes the difference. Michael Keissner: 'It's not difficult to present new ideas or even to implement them, but it is difficult to do this within specific constraints. We had to find good solutions within an existing system, which meant that we had to implement practical solutions by making small changes, and of course all of these changes had to be accepted by the customers and the providers.'

'You test things on the fly and you make a lot of adjustments during the process', added Lotte Lyngsted Jepsen, 'because you are working with people and that is a lot more difficult than adjusting word usage for telephone contact or introducing a more effective procedure.'



#### PRESENTING THE INNOVATION

The new identity and the fresh look already radiate from the new name, which creates a feeling of wellbeing. The labels on the packages and the menu card also have a totally different appearance. 'The meal descriptions are more appetising now, more like what you see in a restaurant, but without overdoing it', said Michael Keissner. 'It has to be easy to understand.'

'Providing more details has the direct effect of making something much more attractive', added Lotte. 'Previously we put 'Liver with potatoes and sauce' on the menu. Now it's 'Braised calf liver with potatoes baked in butter and mushrooms'. It's the same dish, but the number of orders has jumped from 25 to 35. Just saying that it's calf liver instead of pork liver already makes a big difference.'

Another change is that the healthy dishes and salads are no longer banished to the end of the menu. They are presented attractively at the top of the menu, with the result that they are ordered more often.

Another new feature is the extra service. 'I'm convinced that simply getting older does not stop people from inviting others to share a meal on a special occasion', said Lotte Lyngsted Jepsen. Now customers can order a festive menu with dessert and chocolates to serve with the coffee, and on request The Good Kitchen can even supply the candles for a festive meal. 'Our customers are truly pleased that The Good Kitchen enables them to offer their guests a special menu with something extra.' The staff members also enjoy their work a lot more now that they are not limited to constantly producing the same standard menus.

Rapid improvement of the overall service also led to quick results. The entire investment has been recovered one year after the new start, and the number of customers has increased substantially. As a result, the overall perception of meal distribution has changed. The staff is more aware of the service it provides and the fact that the initiative operates at a profit. This enables them to attract new customers, such as schools or company canteens. Naturally, this is not the primary concern of the local authority, but they are naturally pleased that their service is so good that both the providers and the customers are happier. Now the delivery staff, dressed in attractive work clothing, is welcome to park in front of the customers' doors.



**The Good Kitchen**  
A servicedesignproject in cooperation with the Municipality of Holstebro.







## AUTEURS

**VÉRONIQUE DIERINCK**, directeur WZC De Liberteyt,  
OCMW Gent  
Vroonstalledries 22, B-9032 Wondelgem  
[www.ocmwgent.be](http://www.ocmwgent.be) / [veronique.dierinck@ocmwgent.be](mailto:veronique.dierinck@ocmwgent.be)

**MAXIME SZYF**, ontwerp bureau MAXIMALdesign  
Willem Lepelstraat 24, B-2000 Antwerpen  
[www.maximaldesign.com](http://www.maximaldesign.com) / [maxime@maximaldesign.com](mailto:maxime@maximaldesign.com)

**BIE HINNEKINT**, departement ouderenzorg OCMW Gent  
Jubileumlaan 217, B-9000 Gent  
[www.ocmwgent.be](http://www.ocmwgent.be) / [bie.hinnekind@ocmwgent.be](mailto:bie.hinnekind@ocmwgent.be)

**KRISTEL VAN AEL**, creatief directeur ontwerp bureau  
Namahn  
Grensstraat 21, B-1210 Brussel  
[www.namahn.com](http://www.namahn.com) / [kvae@namahn.com](mailto:kvae@namahn.com)

**PATRICK JANSSENS**, burgemeester stad Antwerpen  
Grote Markt 1, B-2000 Antwerpen  
[www.antwerpen.be](http://www.antwerpen.be) / [patrick.janssens@stad.antwerpen.be](mailto:patrick.janssens@stad.antwerpen.be)

**JAN VAN ALSENOY**, hoofd communicatiedienst  
Vereniging van Vlaamse Steden en Gemeenten  
Paviljoenstraat 9, B-1030 Brussel  
[www.vvsg.be](http://www.vvsg.be) / [jan.vanalsenoy@vvsg.be](mailto:jan.vanalsenoy@vvsg.be)

**LOTTE LYGSTED JEPSEN**, designbureau Hatch & Bloom  
Vesterbro Torv 1-3, 3. sal, 8000 Aarhus C, Denmark  
[www.hatchandbloom.com](http://www.hatchandbloom.com) / [lot@hatchandbloom.com](mailto:lot@hatchandbloom.com)

**CAROLINE VAN CAUWELAERT**, service design consultant,  
Yellow Window, Lange Lozanastraat 254, B-2018 Antwerpen  
[www.yellowwindow.com](http://www.yellowwindow.com) / [www.ea-dc.com](http://www.ea-dc.com)  
[caroline.vancauwelaert@yellowwindow.com](mailto:caroline.vancauwelaert@yellowwindow.com)

**MICHAEL KEISSNER**, designbureau Hatch & Bloom  
Vesterbro Torv 1-3, 3. sal, 8000 Aarhus C, Denmark  
Flasketorvet 68, 1561 København V, Denmark  
[www.hatchandbloom.com](http://www.hatchandbloom.com) / [mic@hatchandbloom.com](mailto:mic@hatchandbloom.com)

**INGRID VANDENHOUDT**, adviseur  
Design Vlaanderen, Koloniënstraat 56, 7de verdieping,  
B-1000 Brussel, [www.designvlaanderen.be](http://www.designvlaanderen.be)  
[ingrid.vandenhoudt@designvlaanderen.be](mailto:ingrid.vandenhoudt@designvlaanderen.be)

**PETER MUYSHONDT**, hoofdcommissaris,  
Politiezone Antwerpen  
Oudaan 5, B- 2000 Antwerpen  
[www.antwerpen.be](http://www.antwerpen.be) / [peter.muysmond@stad.antwerpen.be](mailto:peter.muysmond@stad.antwerpen.be)

**PAUL VAN STEENVOORT**, bedrijfsdirecteur stad Antwerpen  
Grote Markt 1, B- 2000 Antwerpen  
[www.antwerpen.be](http://www.antwerpen.be) / [paul.vansteenvoort@stad.antwerpen.be](mailto:paul.vansteenvoort@stad.antwerpen.be)

## COLOFON

Een initiatief van Design Vlaanderen  
Koloniënstraat 56, 7de verdieping, B-1000 Brussel  
info@designvlaanderen.be  
www.designvlaanderen.be

Een uitgave ter gelegenheid van het seminar 'Service design, een sterke strategie voor het lokale bestuur', op 7 december 2010 te Antwerpen, georganiseerd door Design Vlaanderen en de Vereniging van Vlaamse Steden en Gemeenten.

**CONCEPT** Design Vlaanderen en Vereniging van Vlaamse Steden en Gemeenten

**REALISATIE** Ingrid Vandenhoudt, Design Vlaanderen  
Jan Van Alsenoy, Vereniging van Vlaamse Steden en Gemeenten

**REDACTIE** Ingrid Vandenhoudt, Design Vlaanderen  
Jan Van Alsenoy, Vereniging van Vlaamse Steden en Gemeenten  
Marleen Capelle

**VERTALING** Data Translations Int.

**LAYOUT** Jan Wouter Hespeel

**DRUK** Stevens Print

ISBN 9789074886420

Depositnummer D/2011/10987/3

*Alle vertaal- en auteursrechten zijn voorbehouden voor alle landen.*

*Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd zonder schriftelijke toestemming van de uitgever. Elke reproductie door middel van fotokopie, microfilm, magneetband, plaat of enig andere manier, staat gelijk met namaak en is wettelijk strafbaar.*

*All rights, including translation, reserved in all countries. No part of the text or illustrations may be reproduced without written permission of the publisher. Any reproduction by any means including photocopying, photographing, microfilming, taping, recording or otherwise is an offence liable to be punished by law.*

