

De stad als kompas

voor de organisatie

Een mensgerichte aanpak om vanuit de stad én gemeentebreed richting te geven aan de organisatie.



De stad als kompas

“Bij de gemeente Den Haag staan de inwoner en ondernemer altijd centraal”

Inleiding

De stad als kompas is een gids hoe jij in jouw gemeente de behoeften en ervaringen van de burgers kunt gebruiken om richting te geven aan de organisatie.

In deze gids vind je onze aanpak om de gemeente mensgerichter en slagvaardiger te krijgen. We leggen uit hoe wij de behoeften uit de stad hebben opgehaald en laten zien hoe je de ervaringen hierop kunt meten. Daarnaast vind je de stappen om deze behoeften daadwerkelijk als focus voor de stad te gebruiken en de organisatie hierin mee te krijgen.

Een samenwerking van partijen

Dit initiatief is een samenwerking van de Dienst Publiekszaken en Sociale Zaken & Werkgelegenheid bij de Gemeente Den Haag. Het wordt ondersteund door het A&O fonds voor Gemeenten.



De Hagenaar Centraal

De stad als kompas

Inhoud

Dit boekje bestaat uit drie onderdelen:

Deel 1: De mensgerichte formule

Focus aanbrengen in de organisatie vanuit de stad.

- Behoefte
- Ervaring
- Focus

Deel 2: De mensgerichte gemeente

De gemeente mensgericht inrichten.

- Richtinggevend kader
- Dagdagelijkse uitvoering

Deel 3: Leer van onze fouten

Hoe we met ups & downs de gemeente mensgerichter maken.

- Onze eigen reis
- Overige tips

Deel 4: Gemeente Den Haag

Het onderzoeksteam van de gemeente Den Haag en de behoeften van de Hagenaar.

- Team
- Onderzoek en resultaten

De mensgerichte formule

DEEL 1

Focus aanbrengen in de gemeente vanuit de stad.

In dit deel wordt **het onderzoek** omschreven. Als je de stad als kompas wilt gebruiken, wat voor een informatie heb je dan nodig? Hoe doe je het onderzoek? En wat bepaalt waar de **focus** komt te liggen?



behoefte
en
ervaring

De mensgerichte formule

BEHOEFTE X **ERV**

De belangrijkste behoefte van de stad
Score # hoog - laag

Burgers

De ervaring van de gemeente
Score % positief

Burgers & Gemeente

De formule

Om richting te geven aan de gemeente werken we met de mensgerichte formule.

Door middel van onderzoek worden behoeften van de stad opgehaald en gekeken hoe de ervaringen met de gemeente op deze behoeften is, zowel vanuit burger als medewerker perspectief. De behoefte en ervaring samen bepaalt waar de focus van de gemeente moet liggen.

VARING = **FOCUS**

ing met de
e
ositief - negatief

medewerkers

**Prioritering behoeftes
van de stad**
Score top 5 belangrijkste behoeftes

De mensgerichte formule

Behoefte

Behoefte van de stad

Het behoefte onderzoek bestaat uit twee onderdelen:

1. Kwalitatief onderzoek (interviews)

- Wat speelt er in de stad?
- Wat is de behoefte vanuit de inwoners en ondernemers in het contact met de gemeente?

2. Kwantitatief onderzoek (enquête)

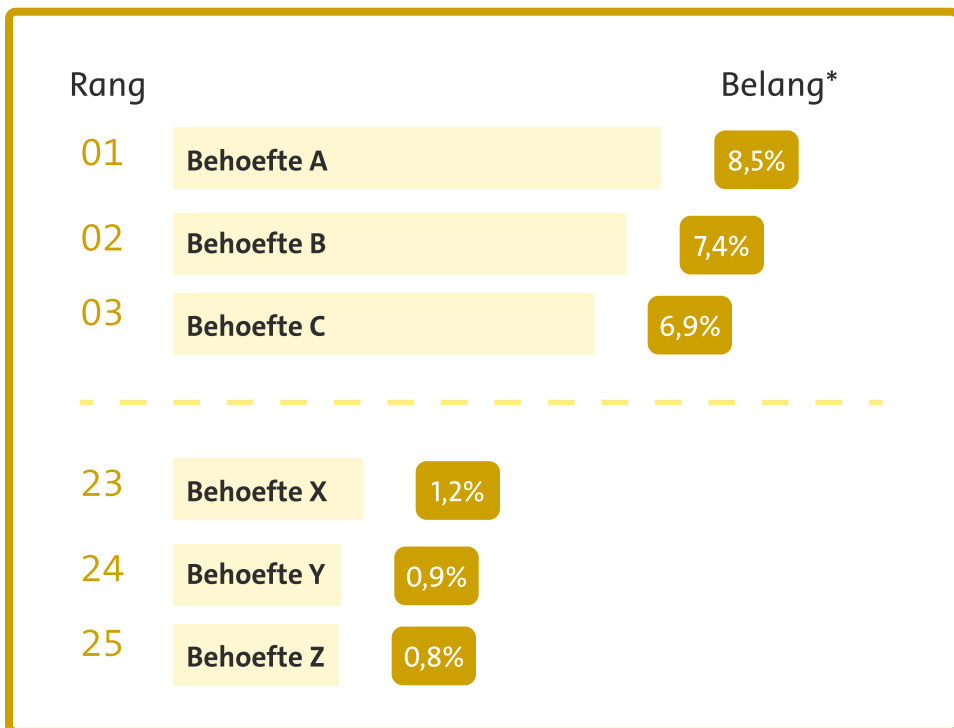
- Wat vinden inwoners en ondernemers de meest belangrijke behoeften?

Uitkomst

- Inzichten en verhalen uit de stad
- Lijst van behoeften van de stad, van meest belangrijk tot minder belangrijk

Hier werk je naartoe

Lijst met 10 - 30 behoeften uit de stad, van meest tot minder belangrijk.



*Belang = behoeften ten opzichte van elkaar afgewogen van meest belangrijk tot minst belangrijk.

Kwalitatief onderzoek

Om te weten welke behoeften er in de stad spelen, is er eerst onderzoek nodig. Ga hiervoor in gesprek met de doelgroep en vraag hoe zij de gemeente zien, wanneer ze contact hebben met de organisatie, en wat zij hierin belangrijk vinden.

STAP 1 Zoek in bestaande onderzoeken in je organisatie naar behoeften die aansluiten bij de scope die je bepaalt hebt. Deze behoeften helpen je om de gespreksleidraad voor dit deel van het onderzoek meer richting te geven.

STAP 2 Zoek per doelgroep* 5-8 respondenten.

STAP 3 Ga ±30 min in gesprek met de respondent en laat iemand mee typen.

STAP 4 Analyseer het gesprek en bekijk welke behoeften naar voren komen. (Bijv. ik wil op de hoogte worden gehouden)

STAP 5 Zoek naar terugkomende behoeftes tussen de resultaten. Eindig met een lijst van 10-30 behoeftes over alle doelgroepen heen.

*Doelgroep = Denk aan mensen die digitaal vaardig zijn vs. digibeet, gebruik maken van dienst A vs. dienst B, mensen met een visuele of lichamelijke beperking etc.

Voorbeeld vragen interview

- 1 Welke woorden komen bij je op als je denkt aan onze gemeente?
- 2 Wat zijn positieve ervaringen die je met de gemeente hebt? En wat negatieve?
- 3 Wat vind je belangrijk aan het contact met de gemeente?
- 4 Wat mis je nog als je in contact probeert te komen of bent met onze gemeente?



Tips

- Start het liefst meteen ook met een expert vanuit elke afdeling/dienst. Zij kunnen controleren of de vragen ook relevant zijn voor hun stukje dienstverlening.
- Kijk niet alleen naar de meest voorkomende behoeften, soms kan het zijn dat maar één respondent echt eerlijk durfde te zijn en een behoefte deelt die anderen stiekem ook voelen. In het volgende deel van het onderzoek ga je de gevonden behoeften valideren onder een grotere groep en zul je vanzelf zien of dit een gedeelde behoefte is.
- Start echt vanuit onderzoek met de doelgroep, dit is het fundament van je prioriteit straks.
- Vertel aan de organisatie dat 5-8 respondenten per doelgroep een representatief beeld geeft. Hierover zullen velen vragen stellen.
- Zorg dat het onderzoek raakvlak heeft met de huidige activiteiten in de gemeente. Dit geeft een goed beeld of je met het juiste bezig bent.

Kwantitatief onderzoek

Nu in kaart is gebracht welke behoeften in de stad spelen, is de volgende stap ontdekken welke behoeften het meest belangrijk voor de stad zijn.

STAP 1 Zet de behoeften om naar duidelijke stellingen, bijv. 'De medewerker denkt actief mee in oplossingen.'

STAP 2 Bepaal hoe je wilt onderzoeken welke stelling het belangrijkste is, hier zijn verschillende methodes voor. In ons onderzoek hebben wij gewerkt met een MaxDiff analyse. Hierbij laat je telkens 5 stellingen zien waarbij de respondenten de meest en minst belangrijke stelling kiezen. Deze methode vraagt data expertise, kijk eerst of je dat in huis hebt of een extern bureau wilt inschakelen. Je kunt ook een simpeler maar minder nauwkeurig onderzoek doen, waarbij je alle stellingen laat zien (of in 2 delen) en de respondent een top 3 laat maken.

STAP 3 Bepaal de minimale grootte van je steekproef. Bij de populatie van gemeenten zijn er meestal minimaal 380 respondenten nodig. Is de populatie van jouw gemeente kleiner dan 5000 inwoners, dan kan het zijn dat je ook met een kleinere steekproef de juiste informatie krijgt.

STAP 4 Analyseer je onderzoek, maak een overzicht van de behoefte die het belangrijkste is tot minst belangrijk.

Voorbeeld enquête

Kies welke stelling u het meest en welke het minst belangrijk vindt.

Meest		Minst
<input type="radio"/>	Ik word op de hoogte gehouden.	<input type="radio"/>
<input checked="" type="radio"/>	Mijn gegevens zijn veilig bij de gemeente.	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	Ik voel mij serieus genomen.	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	De medewerker denkt actief mee in oplossingen.	<input checked="" type="radio"/>
<input type="radio"/>	De gemeente handelt mijn aanvraag snel af.	<input type="radio"/>

Tips

- Houd de uitkomst van deze set puur gedurende het hele onderzoek, ook voor het 'ervaringsonderzoek'. Ga niet tussendoor zinnen aanpassen.
- Zorg bij een MaxDiff voor maximaal 5 stellingen per keer.
- Zorg voor een, door de stakeholders, gedragen set aan stellingen om de waarden uit te starten. Deze scope is relevant voor het volledige vervolg.
- Maak ook een Engelse versie voor een bredere doelgroep, veel mensen in de stad spreken niet goed genoeg Nederlands.
- Werk samen met een inclusiviteitspanel om ook mensen met een lichamelijke of mentale beperking mee te nemen.

Data analyseren

Vanuit de enquête willen we een lijst met van de stelling in volgorde van meest tot minst belangrijk, met daarbij het percentage 'belang'. Minst belangrijk is nog steeds belangrijk voor de burger, alleen van alle stellingen het minste.

Wanneer je een MaxDiff onderzoek gedaan hebt, kun je de analyse het beste laten uitvoeren door een data expert.

Als je voor het simpelere onderzoek gekozen hebt, tel dan per stelling op hoeveel respondenten de stelling in de top 3 hebben gezet. Reken vervolgens uit hoe groot dit percentage is van alle respondenten. Tel daarna de percentages van alle stellingen bij elkaar op, dit getal zal hoger uitkomen dan 100%.

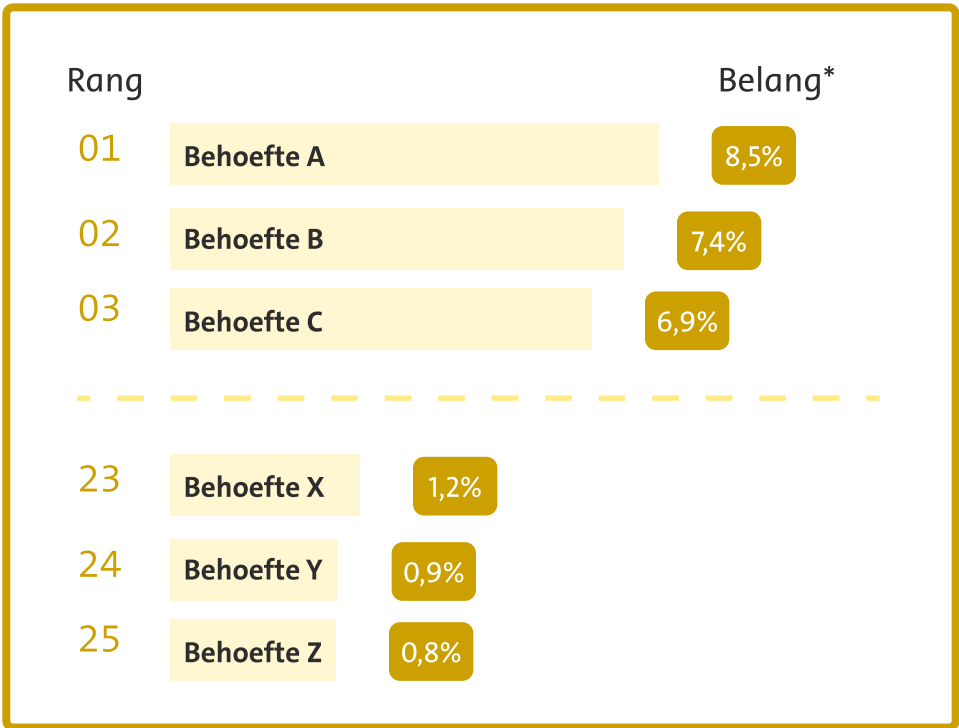
De volgende stap is het totaal omrekenen naar 100%, bereken welke verhouding hierbij hoort en reken alle stellingen om naar deze verhouding. Dit is je 'belang'.

Voorbeeld 'belang' bij 380 respondenten

We houden de burger op de hoogte.

Aantal X in top 3	% van het totaal	Verhouding t.o.v. 100%	Belang (% 100)
95x	25%	0,3	7,5%

Voorbeeld data



Tips

- Om een echt goed en betrouwbare dataset te krijgen adviseren we om altijd met een data expert te werken.
- Bekijk de behoeften die wij bij de gemeente Den Haag gevonden hebben, met daarbij de volgorde van meest tot minder belangrijk. Grote kans dat er veel overlap is met jullie uitkomsten!

De mensgerichte formule

Ervaring

Ervaring met de gemeente

Het ervaring onderzoek bestaat uit twee onderzoeken d.m.v. enquêtes:

1. Kwantitatief onderzoek burgers

- Hoe ervaren inwoners en ondernemers de organisatie?

2. Kwantitatief onderzoek medewerkers

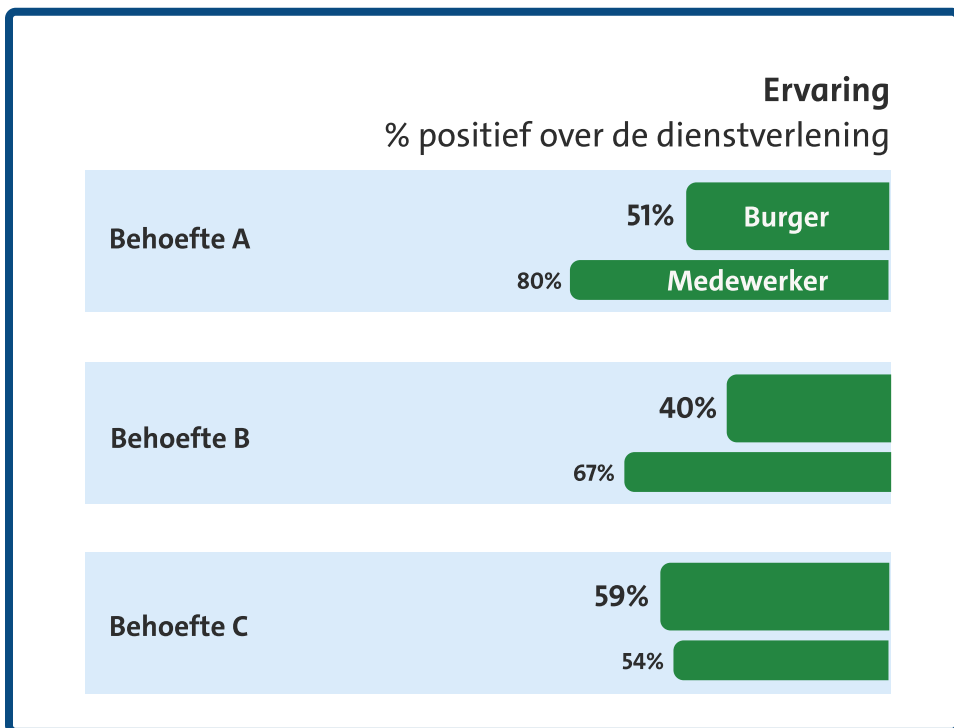
- Hoe vinden medewerkers dat zij en de organisatie het doen?

Uitkomst

- Positieve of negatieve score van burgers en medewerkers per stelling plus inzicht in het gat tussen de ervaring van burgers en medewerkers.

Hier werk je naartoe

Overzicht van de stellingen met ervaring* voor burgers en medewerkers.



*Ervaring = de score hoe positief of negatief de burger de gemeente ervaart en hoe de medewerker eigen handelen en gedrag richting burger ervaart.

Kwantitatief onderzoek burgers

We starten met de gevonden behoeften uit het onderzoek in het hoofdstuk hiervoor (pag. 5-16). Nu we vanuit dit onderzoek weten welke behoeftestellingen belangrijk zijn, willen we van de stad weten in hoeverre we deze behoeften waarmaken.

STAP 1 Kijk nog een keer naar de lijst met de behoeftestellingen. Haal de stellingen die niet belangrijk genoeg zijn (erg lage score relatief belang) uit de lijst.

STAP 2 Stel een enquête op waarbij de respondent per behoeftestelling moet aangeven of ze het er eens of oneens mee zijn.

STAP 3 Stuur de enquête uit naar respondenten binnen de doelgroep. Voor kwantitatieve validatie zijn er minimaal 100 respondenten nodig.

STAP 4 Analyseer de uitkomsten: de realisatiescore. Welke uitkomsten waren verrassend en welke niet?

Voorbeeld enquête

In welke mate bent u het eens met de stelling?

Ik word op de hoogte gehouden door de gemeente.



helemaal
eens



eens



neutraal



oneens



helemaal
oneens



geen
ervaring



Tips

- De resultaten van deze enquête werken heel goed in de gemeente, het maakt duidelijk wat de huidige stand van de gemeente is en kan ook dienen als je 0-meting.
- Zorg ervoor dat de stellingen in deze set hetzelfde zijn als de set van relatief belang, zodat je ze tegen elkaar kunt afwegen.
- Maak ook een Engelse versie voor een bredere doelgroep, veel mensen in de stad spreken niet goed genoeg Nederlands.
- Werk samen met een inclusiviteitspanel om ook mensen met een lichamelijke of mentale beperking mee te nemen.
- Kijk niet alleen naar de lage scores, maar ook naar het verschil tussen burgers en medewerkers.

Kwantitatief onderzoek medewerkers

Naast de score van de burgers, willen we ook weten in hoeverre medewerkers vinden dat zij en de gemeente de behoeften waarmaken.

STAP 1 Herschrijf de stellingen vanuit medewerkers perspectief. 'Ik word op de hoogte gehouden' wordt 'We houden de burger op de hoogte'.

STAP 2 Stel een enquête op waarbij de medewerker per behoeftestelling moet aangeven of ze het er eens of oneens mee zijn.

STAP 3 Stuur de enquête uit naar managers van diverse teams die (in)direct klantcontact hebben en zorg dat de managers de enquête doorzetten naar hun teamleden.

STAP 4 Analyseer de uitkomsten. Welke uitkomsten waren verrassend en welke niet? In hoeverre komen de uitkomsten overeen met de uitkomsten van de burgers enquête? Waar zitten de grootste verschillen?

Voorbeeld enquête

In welke mate bent u het eens met de stelling?

We houden de burger op de hoogte.



helemaal
eens



eens



neutraal



oneens



helemaal
oneens



geen
ervaring

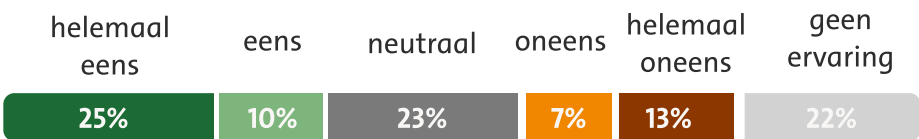
Tips

- Het verschil tussen burgers en medewerkers werkt erg goed. Als bijv. de medewerker vindt dat de gemeente erg goed met persoonsgegevens om gaat, en de burger minder, dan roept het vaak meteen de juiste vragen op.
- De medewerkers voelen zich meestal gewaardeerd als ze ook hun stem mogen laten horen, en mee mogen doen in het onderzoek.
- Belangrijk is dat de ervaring van burgers niet alleen door de medewerkers (direct klantcontact) wordt veroorzaakt. Onderzoek eerst goed waarom de score laag is.

Data analyseren

Voor de ervaringen van burgers en medewerkers is het handig om in percentages te blijven werken, zodat je straks zowel de behoefte als de ervaring in percentages hebt.

Analyseer per stelling hoeveel respondenten antwoord hebben gegeven op 'helemaal eens', 'eens' etc. Reken uit hoe groot dit deel is t.o.v. van het totaal antwoorden.



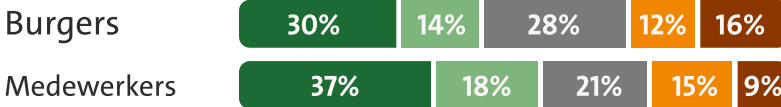
Vanuit de ruwe data kun je verschillende perspectieven pakken. Je kunt per stelling alle data laten zien, je kunt alleen de negatieve scores uitlichten of alleen de positieve scores laten zien. Wij hebben ervoor gekozen om alleen de positieve scores te laten zien. Hierdoor is het geheel overzichtelijk en kun je doelen stellen op hoe positief je wilt dat de burger jouw gemeente ervaart.

In onze dataset hebben wij de score 'geen ervaring' uit het totaal gehaald. Het percentage dat je overhoudt wordt je 100%. Vervolgens hebben wij het percentage gepakt dat 'eens' & 'helemaal eens' heeft ingevuld en dit bij elkaar opgeteld. Per stelling is er een totaal score 'eens' & 'helemaal eens' voor zowel de burger als de medewerker.

Voorbeeld data

Data stelling*:

Ik word op de hoogte gehouden door de gemeente



* 'geen ervaring' is hier al uitgehaald.

Data vanuit positieve scores:

Ik word op de hoogte gehouden door de gemeente



Tips

- Start zo simpel mogelijk met data visualisatie voor begrip door de gehele organisatie. Zet maar één percentage neer zoals in het voorbeeld hierboven. Je kunt eventueel daarna de data uitsplitsen voor meer toelichting.
- Zoek in jouw organisatie naar standaarden rondom data visualisatie en pas hier je rapportage op aan. Is dit in staaf- of cirkeldiagrammen of zoals op een dashboard? Werken jullie met percentages of een 5-punt schaal?

De mensgerichte formule

Focus

De prioritering

Voor de prioritering wordt er gekeken naar belang vs. ervaring van de behoeften.

Belang vs. ervaring

- De hoogste en laagste totaal score voor burgers
- De totaal score met medewerkerperspectief
- Gap analyse tussen burgers en medewerkers

Uitkomst

- Lijst met alle behoeften van lage tot hoge score
- 5 belangrijkste punten om op te pakken

Hier werk je naartoe

BEHOEFTE X **ERVARING** = **FOCUS**

Rang	Behoefte	Score Belang	Score Ervaring	Totaal Score
01				
02				
03				
04				
05				
06				

De prioritering

Om de prioritering, en daarmee focus te bepalen, wordt er gekeken naar de scores 'behoefte' x 'ervaring'. Behoeften die erg belangrijk zijn voor de burger en door de gemeente nog niet goed worden waargemaakt, scoren hoog. De exacte weging staat niet vast, dit kan met het projectteam en belangrijke stakeholders bepaald worden.

STAP 1 Zorg dat de data die je gaat gebruiken, van zowel het belang als de data van de ervaring, beide in percentages staan.

STAP 2 Kies welke scores je meeneemt. Tel je alleen de ervaring van de burgers mee of ook die van de medewerkers?

- Je kunt een verhouding aanhouden (bijv. burger 75%, medewerker 25%)
- Of je telt de medewerker mee bij gelijke stand (bijv. In de prioriteringsscore liggen een aantal behoeften erg dicht bij elkaar liggen, je neemt voor deze behoeften ook de scores van de medewerkers mee).

STAP 3 Bepaal hoe zwaar je de ervaring meeneemt t.o.v. de behoefte. Meestal tel je de behoefte zwaarder mee dan de ervaring, omdat de behoefte belangrijker is. De huidige ervaring zal over tijd veranderen. Voor ons onderzoek hebben we de verhouding 65% behoefte - 35% ervaring aangehouden.

Voorbeeld prioritering

Score
Belang %

7,2% x (65%)

x

Score
Ervaring %

58% x (35%)

=

Totaal
Score %

4,9%

Tips

- Voor alle datasets geldt, hoe groter de verschillen in cijfers tussen de stellingen hoe krachtiger de verschillen overkomen. Je kunt er daarom voor kiezen om het totaal weer om te rekenen naar 100%, zodat het percentage per stelling hoger uitvalt.
- Gebruik de weging als een gespreksleidraad, welke score valt op? Zijn er al bepaalde aannames waarom deze score eruit springt? Hebben we onderzoek die deze scores ondersteunt?
- Denk bij het kiezen van de uiteindelijke set ook na over hoe makkelijk de behoeften waargemaakt kunnen worden. Dit is nog een schatting, maar je kunt wel een aantal aannames doen.
- In de weging ervaring burger vs. medewerker telt score burger altijd zwaarder dan medewerker. Minimaal 60%.

De mensgerichte gemeente

DEEL 2

De gemeente mensgericht inrichten.

Nu je weet wat de stad belangrijk vindt en hoe jouw gemeente ervoor staat, is de volgende stap het waarmaken van de behoeften. Belangrijk is om te bepalen welke **richting** je op gaat met de organisatie en hoe je de behoefte waarmaakt in de **dagelijkse uitvoering**.



De mensgerichte gemeente

Richting en focus

De uitkomsten van de formules kunnen richting geven aan de organisatie, het brengt focus aan in wat de gemeente zou moeten doen. Het is nu te bepalen in welke vorm de gemeente dit doet, zowel richtinggevend als in de dagdagelijkse uitvoering.

RICHTINGGEVEND KADER

Bepalen in welke vorm de behoeften de organisatie in gaan, prioriteiten bepalen en doelen stellen.

DAGDAGELIJKE UITVOERING

Het verwerken in innovatieprogramma's en werkwijzen om via medewerkers en experts al direct het verschil te gaan maken.

De mensgerichte gemeente

Richtinggevend kader

De vorm

Vanuit de behoeften en de prioritering weten jullie nu wat de belangrijkste behoeften zijn voor de inwoner en voor de organisatie. Belangrijk is om nu te bepalen in welke vorm je de behoeften in de organisatie brengt.

Mogelijke vormen

1. Focus op een aantal behoeften
2. Een aantal of alle behoeften vormen naar een of meerdere clusters

Uitkomst

- Visueel overzicht van de belangrijkste (geclusterde) behoeften waarmee je de organisatie in kan.
- Een naam voor de behoeften, zoals waarden of pijlers.

Hier werk je naartoe



De vorm

Zijn er in jullie onderzoek een aantal behoeften die er echt uitspringen? Dan kun je ervoor kiezen om komende tijd de focus te leggen op die behoeften. Als er geen grote verschillen zijn, kun je ervoor kiezen om alle behoeften mee te nemen en deze te clusteren.

Optie 1: Focus op een aantal behoeften

In jullie onderzoek zijn een aantal behoeften overduidelijk belangrijker dan de rest. Deze behoeften worden dan de focus van de komende jaren, met eventueel een kernwoord zodat collega's ze makkelijker kunnen onthouden.

Bijvoorbeeld: oplossingsgericht - 'de medewerker denkt actief mee in oplossingen'. Als er veel behoeften uitspringen (>8), overweeg dan optie 2.

Optie 2: Behoeften clusteren

Zijn er geen grote verschillen tussen behoeften? Dan is het handig om de behoeften te clusteren.

- Organiseer een sessie met een groep experts om deze clustering te doen.
- Probeer met elkaar overeenkomsten tussen de behoeften te vinden, zoals: pro activiteit.
- Kies voor 3-6 clusters waar je alle behoeften onder kan hangen.
- Bedenk een overkoepelende naam voor de gekozen behoeften of clusters. Bijv. de dienstverleningswaarden, pijlers of beloften.

Voorbeeld clusters

Transparantie		10.2%
Ik word op de hoogte gehouden.		5,5%
Als iets langer duurt dan verwacht, laat de gemeente weten wat de reden van vertraging is.		4,7%
Persoonlijk		7,4%
Als de situatie ongewoon is, dan snapt de gemeente dit en zorgen ze voor een goede aanpak.		4,8%
Medewerkers van de gemeente luisteren naar mij.		2,6%



Tips

- Schrijf in de clustersessie alle behoeften op losse post-its. Zo kun je makkelijk schuiven en overeenkomsten zoeken.
- Benoem voor de clustertitels eerst alleen een aantal kernwoorden, zoals 'persoonlijk'. Later kan dat eventueel nog uitgebreid worden naar 'persoonlijke benadering' of 'Bij ons bent u welkom'.
- Het werkt goed als medewerkers de titels kunnen onthouden. Kijk ter inspiratie bijvoorbeeld naar 'de 7-zekerheden' van de Jumbo, of Coolblue's 'alles voor een glimlach'.
- Je kunt ook de zwaarte van de clusters scoren. Dit doe je door de score belang uit het onderzoek van alle behoeften in dat cluster bij elkaar op te tellen. Hiermee kun je aantonen hoe belangrijk het cluster voor de inwoners is.

Doelen & Meten

Nu de vorm bepaald is, wordt het tijd om focus aan te brengen, doelen te stellen en dit periodiek te meten.

Focus aanbrengen

- Maak een stappenplan. Op welke behoeften of clusters gaan jullie eerst focussen? Welke daarna?
- Bepaal wie hoofdverantwoordelijk is per behoefte of cluster.

Doelen stellen

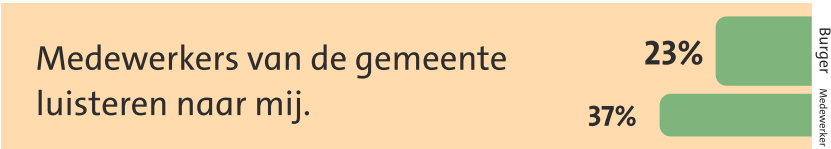
- Schrijf per behoefte of cluster de huidige ervaringscore op. Deze score haal je uit het onderzoek met de inwoners en medewerkers.
- Bepaal met belangrijke stakeholders waar jullie per behoefte of cluster willen staan over 1 jaar.
Waar over 5 jaar?

Periodiek meten

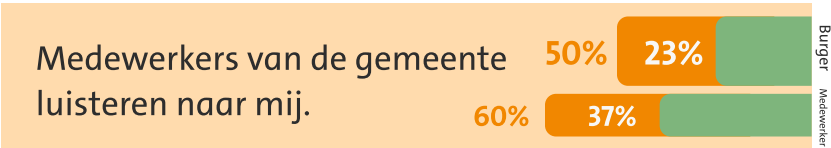
- Blijf de ervaring op de behoeften meten. Je kunt ook de vragenlijst uit het ervaringsonderzoek gebruiken en dit bijv. elk kwartaal opnieuw uitsturen.
- Kijk of je de behoeften mee kunt nemen in lopende enquêtes, zoals klanttevredenheidsonderzoeken of inwonersenquêtes. Hierdoor wordt er regelmatig (wekelijks/maandelijks) op de behoeften gescoord vanuit verschillende hoeken.

Voorbeeld doelen

Huidige situatie Q3 2023



Doelen Q4 2024



Tips

- Naast de totaalscore belang, kun je de clusters ook een totaal score voor de ervaring geven. Dit kun je doen door het gemiddelde van de ervaring op alle behoeften in dat cluster te nemen. Laat ook de scores per behoefte staan, zodat het duidelijk is waar de totaalscore vandaan komt.

De mensgerichte gemeente

Dagdagelijkse uitvoering

Verbeteracties

Vanuit bestaande onderzoeken en databronnen zijn er in jullie organisatie waarschijnlijk al veel kansen opgehaald. Ga in deze bronnen opzoek naar kansen die aansluiten bij de opgehaalde 'behoeften' (Deel 1). Als je deze kansen waarmaakt, verwacht je daarmee dat de 'ervaring' positiever wordt?

Waar vind je kansen in de organisatie? o.a.

- Klantreizen
- Klachten
- KTO's (KlantTevredenheidsOnderzoeken)
- Andere onderzoeken

Uitkomst

- Per behoefte een set aan kansen die je kunt oppakken.

Voorbeeld kansen



Pro-actief en tijdig communiceren naar burger over voorspelbare zaken, veranderingen en kansen.

Geef op tijd aan dat een paspoort of ID-kaart verlengd moet worden.

2. Ik weet wat ik aan de gemeente heb

**Kans - klantreis
reisdocumenten**



Pro-actief benaderen ondernemer via signalen van derden.

Neem contact met mij op als er signalen zijn dat het niet goed gaat met mij/mijn onderneming.

2. Ik weet wat ik aan de gemeente heb

**Kans - klantreis
hulp zoeken ondernemers**



Tips

- Maak een aantal teams verantwoordelijk voor de (belangrijkste) behoeften. Elk team heeft haar eigen behoeften waar ze verantwoordelijk voor zijn.
- Laat elk 'behoefte-team' opzoek gaan naar kansen voor hun behoeften en kom een paar keer per jaar bij elkaar om kansen te vergelijken.
- Gebruik een digitale tool om klantreizen in vast te leggen (zoals TheyDo). Je kunt aan de klantreisonderzoekers en eigenaren vragen of zij de behoeften willen koppelen aan hun kansen d.m.v. tags. Op deze manier kun je snel een uitdraai maken van de kansen per behoefte.

Gewenst gedrag

Om de behoeften waar te maken is er ook gewenst gedrag nodig vanuit de organisatie. Dit zijn met name gedragingen voor front-office medewerkers, maar gelden grotendeels ook voor de rest van de medewerkers binnen de gemeente. Maak een aantal standaard gedragingen voor de gehele organisatie, en ga in gesprek met afdelingen om ze specifieker per afdeling te maken.

Hoe bepaal je de gedragingen?

- Ga in bestaande werkwijzen en gedragsdocumenten opzoek naar gedragingen die passen bij de behoeften.
- Ga in gesprek met medewerkers met welk gedrag zij de behoeften zouden waarmaken.

Uitkomst

- Per behoefte een lijst aan gedragingen die bijdragen aan het waarmaken van de behoefte. Gemeente breed en afdeling specifiek.

Voorbeeld gedrag

Inwoners & ondernemers (behoeften)

1. Ik word gehoord en gezien

Medewerkers (gedragingen)

Ik ben open en gastvrij

Ik kom afspraken na

Ik beantwoord mails en telefoontjes

Ik heb oog voor de individuele situatie van de burger

Voorbeeld: Norm wordt binnen 8 werkdagen antwoorden.



Tips

- Organiseer een sessie met HR en (front-office) medewerkers om het gewenste gedrag met elkaar te bespreken.
- Zijn er bepaalde afspraken, systemen of processen die het gewenste gedrag bemoeilijken? Verzamel deze om terug te geven aan managers en directie. (bijv. 'gewenst gedrag: meedenken met oplossingen' vs. 'afpraak: een afhandeltijd van max. 3 min')
- Kijk of je naast de gedragingen ook al concrete afspraken over deze gedragingen kunt maken of zelfs KPI's kunt formuleren.

Principes

Naast de kansen en gedragingen helpen (ontwerp)principes ook om de behoeften beter waar te maken. Deze principes zorgen voor handvatten en inspiratie tijdens het ontwerpproces. Ook kunnen ze als checklist gebruikt worden om te controleren of het ontwerp of beleidsstuk nog steeds bijdraagt aan de behoeften.

Hoe bepaal je de (ontwerp)principes?

- De principes maak je net zoals de gedragingen deels gemeente breed en deels afdeling specifiek.
- Ga in gesprek met experts en vraag hoe zij in hun ontwerpen of beleidsstukken de behoeften terug laten komen.

Uitkomst

- Per behoefte een lijst aan (ontwerp)principes, zowel gemeente breed als afdeling specifiek.
- Voor een aantal afdelingen een checklist aan principes.

Voorbeeld principes

Inwoners & ondernemers (behoeften)

1. Ik word gehoord en gezien

Ontwerpprincipes



We zorgen voor menselijkheid in de interface

We denken vanuit de gebruiker en niet vanuit het systeem. De interface moet hier goed op aansluiten door in stijl, werking en tone of voice dicht bij de belevingswereld van de gebruiker te staan.



Wij betrekken inwoners in het verbeteren van onze dienstverlening

We betrekken inwoners in het ontwerpproces om er zeker van te zijn dat we aansluiten op waar de inwoner behoefte aan heeft.

Tips

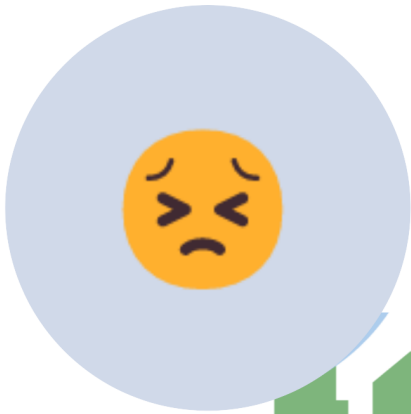
- Maak iemand per afdeling verantwoordelijk voor de principes, de coach. Deze persoon kan vragen over de behoeften en bijbehorende principes beantwoorden en kun je vragen om een check te doen op ontwerpen en beleidsstukken.
- Plaats de checklist ergens centraal in de kantoorruimte.
- Plaats het daarnaast ook digitaal in een veelgebruikte applicatie of omgeving. Maak de checklist interactief die de experts ook echt kunnen afvinken.

Leer van onze fouten

Deel 3

Hoe we met ups & downs de gemeente mensgerichter maken.

In het hele proces van het project opstellen, onderzoek doen en de behoeften laten landen in de organisatie, gingen een aantal stappen makkelijk, maar zijn we ook tegen veel aangelopen. Dit is **onze reis** naar een mensgerichte gemeente.



Leer van onze fouten

Vergroot de kans op succes

Het doel van dit boekje is om je goed voorbereid te laten starten aan een beweging als de mensgerichte organisatie. Wij hebben veel leermomenten gehad en willen deze graag met jullie delen.

Leer daarom van onze fouten en probeer ze niet ook te maken in jouw reis :)

Onze eigen reis

Fases

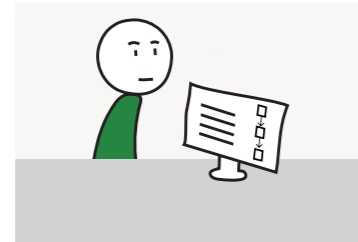
Een stabiel team vormen

Werken vanuit de stad kan een grote impact hebben op de organisatie. Om hier gewicht aan te geven hebben we met afdelingen die het meest op de directe dienstverlening zitten een groep gevormd die de resultaten ook kan uitvoeren.



Project opstellen

In het opstellen van het project is timing cruciaal. Het doel van dit project was om de waarden binnen de visie te laden, om zo beter te kunnen sturen op de verbeterinitiatieven die wij in ons portfolio hebben.



Behoeften zoeken ter ondersteuning huidige set

Het onderzoek zijn we gestart door intern opzoek te gaan naar behoeften binnen bestaande onderzoeken, behoeften die aansloten bij de huidige waardenset als basis voor de gespreksleidraad van de interviews.



Onderzoek doen naar behoeften in de stad

De volgende en meest belangrijke stap, was het perspectief van de stad erbij betrekken. Hiervoor hebben we samengewerkt met een externe onderzoekspartij met ervaring in de aanpak en kwantitatief onderzoek.



Opzoek naar huidige waardensets

Tussen de 2 onderzoeken door hebben we ondertussen gekeken welke waarden en principes er nu al gebruikt worden door de organisatie heen. De waarden en principes hebben we naast de stellingen uit het kwalitatieve onderzoek gehouden.



Onderzoek doen naar ervaring

Nu is het tijd om de ervaring te toetsen bij burgers en medewerkers. Ook zijn we in gesprek gegaan met front-office medewerkers over de behoeften van de burgers in de organisatie en wat zij nodig hebben om dit waar te kunnen maken.



Prioritering bepalen

De behoeften uit het onderzoek die hoog scoren op belang en slecht scoren op ervaring, komen hoog op de prioriteit. Ook zagen we voor een aantal stellingen al op korte termijn verbeteringen en een aantal die meer complexiteit met zich meebrengen.



De vorm bepalen

Met een complete set van behoeften en ervaringen was het tijd om 'de strik' erom te doen. We zijn opzoek gegaan naar clusters binnen de behoeften en kwamen uit op 6 clusters die alomvattend zijn, waaronder alle behoeften hangen.



Directie meekrijgen

De burger wil de gemeente waar mogelijk als één geheel ervaren. Belangrijk hierin is dat het leidinggevend kader van meerdere diensten akkoord is over de vorm en waar het in verankerd wordt, bij ons is dat in de visie op de dienstverlening. Het gesprek loopt



Aan de slag met experts en medewerkers

Terwijl de gesprekken met directie liepen, zijn we met de experts de behoeften alvast gaan toepassen in het dagelijks werk. Ze komen op veel plekken terug in de organisatie: in ontwerpprincipes, klantreizen, meethuis en klanttevredenheidsonderzoeken.



Scenario

Emotielijn

Ervaringen

Tips

Vragen om te stellen

Het heeft lang geduurd voordat het project een start kreeg met bijbehorend budget. Het onderzoek werd desondanks, na het behoefteonderzoek, een half jaar stilgelegd vanwege te weinig capaciteit in het team.

Zorg voor een divers team waar in ieder geval een kwalitatieve en kwantitatieve onderzoeker in zit, met een strateeg en beleidsmedewerker die de organisatie en de afhankelijkheden kent.

Heb je in de organisatie zelf deze disciplines? Of moet je hiervoor een onderzoeksbureau inhuren? Wij zijn ook met een bureau gestart.

De visie was al bijna verlopen toen wij starten met het onderzoek voor de verdieping. Hierdoor werd, na enige tijd, de basis in twijfel getrokken en zijn we veel tijd verloren met directie overtuigen.

De basis van het project moet al staan, denk aan een gedragen visie of andere gedragen waarden, die komende 1-3 jaar ook gedragen gaan blijven.

In hoeverre kunnen je direct aan de slag met de aanpak van dit document? Of is er meer maatwerk nodig?

Binnen onze gemeente was verspreid al veel onderzoek gedaan naar behoeften in de stad. Dit hielp ons om de waarden vanuit de visie al een eerste lading te geven. Daarnaast konden we daardoor een concretere gespreksleidraad opstellen voor de interviews.

Zoek binnen jouw gemeente in bestaande klantreizen en andere onderzoeken naar de behoeften van de burgers. Ook in de klachten die je als gemeente binnen krijgt, kun je vaak onderliggende behoeften vinden.

Zijn de onderzoeken en klachten die jullie bekijken gemeentebreed genoeg? Of zitten op maar een klein deel van de dienstverlening?

Het vertrekpunt zijn de waarden uit de visie 2020-2023 geweest. Dit geeft een kadering in de behoeften die uit de stad zijn opgehaald. Door de uitkomsten te vergelijken met andere onderzoeken hebben we nog behoeften toegevoegd om het beeld compleet te maken.

Het is goed om met een scope te beginnen, zoals een bestaande visie of waarden van je organisatie. Controleer daarna in gesprek met de organisatie of de behoeften compleet zijn en de juiste lading dekken.

Wat is een basis voor je onderzoek dat niet teveel lading met zich meeneemt? Hoe zorg je wel voor een langere termijn uitdaging?

Wij zagen dat al veel soorten waarden werden gebruikt. Deze sets leken op elkaar, maar konden ook tegenstrijdig zijn wat verwarring kan wekken voor de medewerkers. Vanuit deze sets hebben we nog 3 extra behoeftstellingen toegevoegd en zijn we lang bezig geweest met de bewoording van alle 20 stellingen. Dit gaf veel discussie en vertraagde het proces.

Wanneer je op zoek gaat naar vergelijkbare sets, zoek dan ook op de termen: waarden, principes, beloften, uitgangspunten, lessen, kaders, (strategische) thema's.

Hoeveel sets aan waarden zijn er in je gemeente? Hoeveel daarvan zijn er gericht aan de burger?

De gesprekken met de medewerkers waren erg nuttig, we kregen inzicht in hoeverre zij nu de behoeften kunnen waarmaken en waar zij betere ondersteuning vanuit de organisatie nodig hebben. De resultaten van het ervaringsonderzoek gaven goede inzichten: een aantal verwachte resultaten, maar ook verrassende uitkomsten.

Wanneer je het onderzoek gaat presenteren aan collega's en directie, laat hen eerst delen waar zij denken dat de hoge en lage scores zitten. Laat daarna pas de resultaten zien, zodat je met elkaar de verwachtingen vs. de realiteit kunt bespreken.

Welke uitkomsten had je als team van tevoren verwacht en welke zijn verrassend? Hoe zit dat met andere collega's in de organisatie?

Bij het prioriteren merkte we dat we een aantal stellingen in de 'ervaring'-set zodanig hadden aangepast dat ze in de kern niet meer hetzelfde waren als de oorspronkelijke set. Hierdoor konden we een aantal stellingen eigenlijk niet met elkaar vergelijken.

Pas de set echt alleen aan als je de hele onderzoeksfase hebt afgerond, zodat je de data uit het behoefte- en ervaringsonderzoek 1 op 1 met elkaar kunt vergelijken. Na het onderzoek kun je de stellingen aanscherpen tot de definitieve set.

Zijn er naast deze resultaten ook nog andere belangrijke prioriteringcriteria (bijv. uit het coalitieakkoord) om mee te nemen?

Vanaf het begin van het onderzoek had de set met behoeften al verschillende titels: beloften, dienstverleningsprincipes en klantwaarden. Dit zorgde voor verwarring in de organisatie. De discussie bleef hiermee hangen hoe de set moest heten en in welke vorm deze gegoten werd, terwijl er niets aan de inhoud veranderde.

Het woord 'beloften' kan weerstand creëren op directie niveau omdat dan de vraag ontstaat of we het daadwerkelijk kunnen beloven. In plaats van het woord 'beloften' kun je kiezen voor woorden zoals uitgangspunt, waarden of pijlers, omdat dit eerder een richtlijn is dan een harde belofte.

Wat past meer bij je organisatie: direct aan de slag behoefte voor behoefte of ga je eerst nog groeperen naar clusters?

Bij de start hadden we één opdrachtgever, maar door het bereik van het project en nieuw gevormde samenwerkingen veranderde het stakeholderveld. Zeker toen er ook een ander project startte over organisatiewaarden, ging de aandacht van directie vooral daar naartoe.

Het klinkt als een open deur, maar denk goed na over je opdrachtgever. Het project kan namelijk grote impact hebben op je dienstverlening en hierin een brede organisatie raken. Zoek het liefst twee directieleden die het samen willen dragen.

Welke stakeholders in het leidinggevend kader kunnen je project beïnvloeden? Hoe zorg je voor stabiliteit in opdrachtgeverschap?

Het werkt goed dat de experts al in de dagelijkse uitvoering aan de slag gaan met de behoeften. De behoeften zijn verbonden aan de klantreizen, worden gebruikt als prioriteringkader voor verbeterinitiatieven en zijn omgezet naar design principes die het team van ontwerpers dagelijks gebruikt om hun concepten en prototypes aan te toetsen.

Zorg dat de twee lagen, richtinggevend kader en de slag met experts, los van elkaar blijven. Beslissingen op directie niveau duren lang, wacht daar dus niet op. Door direct al met de behoeften te werken in de uitvoering, wordt het op een gegeven moment een vanzelfsprekendheid dat de behoeften er zijn.

Met wie kun je direct al aan de slag? Hoe vorm je verbinding met verbeterinitiatieven en ontwerpers in je organisatie om nu te starten?

Overige tips

Tips

Onderzoek doen naar behoefte

Onderzoek doen naar ervaring

Prioritering bepalen

- Probeer tijdens de onderzoeksfase niet de woorden beloften of waarden te gebruiken, maar noem het 'onderzoek naar behoeften en ervaringen burgers en medewerkers'. Hiermee voorkom je onnodige weerstand al vroeg in het traject: "gaan we wéér iets nieuws doen?".
- Voeg kansen die je onderweg tijdens de onderzoeksfase tegenkomt direct toe aan de backlog.
- Probeer meerdere afdelingen over diverse diensten mee te nemen. Het liefst de front-office van de gehele organisatie.
- Denk na welke cijfers het meeste impact maken.
Bijvoorbeeld: 'maar' 23% ervaart het positief ipv. 27% ervaart het negatief (23% positief 50% neutraal, 27% negatief.)

De vorm bepalen

Directie meekrijgen

- Doordat we de woorden in de sets gedurende het onderzoek aanpasten, hadden we veel variaties op de set die allemaal door elkaar liepen. Probeer echt één basisset te houden.
- Maak daarbij één verhaal dat iedereen ook zo verteld. Slides met aantekeningen voor de spreker en dezelfde terminologie.
- Zorg voor een projectleider of productowner die altijd het verhaal komt vertellen. Hierdoor blijft de regie op het verhaal en deze persoon weet inhoudelijke vragen te beantwoorden.
- Blijf benoemen naar stakeholders: Hoe kunnen we de meest tevreden inwoner hebben?



Tips

Aan de slag met experts en medewerkers

- Gebruik de stellingen als kapstok, welke kansen en initiatieven kunnen we nu al allemaal onder deze behoeften hangen?
- Focus ook op harde cijfers die je al in de organisatie kunt ophalen, wat kunnen we bewijzen en vergelijken?
- Zet duidelijke doelen neer. Dit is het nu en dit willen we bereiken.
- Zorg ook voor een reflectie achteraf met de medewerkers die je gesproken hebt: Heb je nog wel eens nagedacht over de behoeften vanuit de stad? Ben je dingen anders gaan zien?
- Ga langs verschillende afdelingen. Ga vooral in gesprek: Wat heb jij nodig om dit waar te maken? Daarna eventueel: welke belofte vind je niet relevant voor jouw functie?
- Organiseer een sessie met medewerkers om te prioriteren, kansen te spotten en ideeën bedenken.

Gemeente Den Haag

Deel 4

Het onderzoeksteam van de gemeente Den Haag en de behoeften van de Hagenaar.

Inleiding

De stad als kompas is een vervolg van de visie op de dienstverlening: "Bij de gemeente Den Haag staan de inwoner en ondernemer altijd centraal."

Vanuit de organisatie is de behoefte ontstaan deze uitspraak verder te laden en een eenduidig beeld te scheppen over de invulling hiervan. Zo kan de organisatie gericht aan de slag en schaarse middelen beter inzetten. Als we de stad centraal willen zetten, moet de stem van de inwoner en ondernemer ook dienen als kompas in projecten, doelen en beslissingen.

Team

Titel

inleidende tekst op het hoofdstuk

...

..

..

...

Onderzoek Den Haag

...

...

..

..

...

Resultaten Den Haag

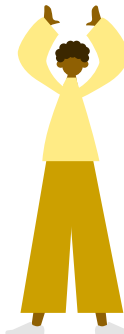
Wat leeft er in de stad?

We zien dat er een aantal onderwerpen belangrijk zijn in de stad²: de behoeften¹

- 1 De gemeente gaat veilig met mijn persoonsgegevens om.
- 2 Medewerkers van de gemeente weten meer dan ik over onderwerpen die voor mij belangrijk zijn.
- 3 Als ik een vraag, klacht of idee heb voor de gemeente, dan denken de medewerkers van de gemeente goed mee in oplossingen.
- 4 Ik weet waarvoor ik bij de gemeente terecht kan.
- 5 Als ik een vraag heb gesteld, of een aanvraag heb gedaan, dan krijg ik snel bericht terug van de gemeente.
- 6 De gemeente houdt mij actief op de hoogte over de voortgang van mijn (aan)vraag of klacht.
- 7 Wanneer iets niet kan, laat de gemeente dit mij op tijd weten.
- 8 Op de website van de gemeente kan ik eenvoudig informatie vinden.
- 9 Op de website van de gemeente kan ik makkelijk dingen regelen.
- 10 De gemeente maakt vervolgstappen duidelijk.

¹de behoeften zijn gescoord op meest belangrijk (1) tot minder belangrijk (20)

**“Als de gemeente dit
waarmaakt ben ik zeer
tevreden!”**



11 Als ik iets bijna moet regelen of aanvragen, dan krijg ik vanzelf een bericht van de gemeente.

12 De gemeente stuurt mij een bericht als ik ergens recht op heb.

13 Als de situatie ongewoon is, dan snapt de gemeente dit en zorgen ze voor een goede aanpak.

14 Als iets langer duurt dan verwacht, laat de gemeente weten wat de reden van vertraging is.

15 De gemeente maakt, waar mogelijk, duidelijk hoe lang het duurt.

16 Ik hoef niet steeds hetzelfde te vertellen. De gemeente weet wat ik eerder besproken of geregeld heb.

17 De gemeente praat en schrijft in gewone taal die ik begrijp.

18 Medewerkers van de gemeente luisteren naar mij.

19 Medewerkers van de gemeente staan mij graag te woord.

20 Er is hulp beschikbaar vanuit de gemeente, als ik er zelf via de website niet uit kom.

³onderzoek onder 444 inwoners en ondernemers

Vervolgstappen Den Haag

...

...

..

..

...