

De stad als kompas

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



De stad als kompas

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

Inleiding

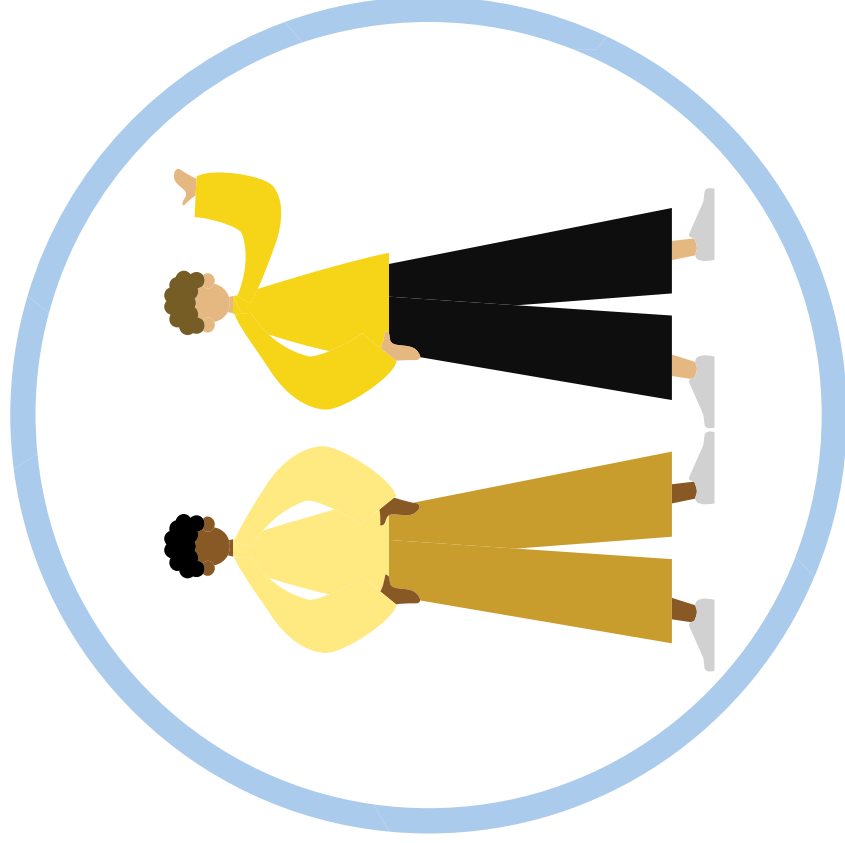
De stad als kompas is een gids hoe jij de behoeften en ervaringen van de burgers van jouw stad kunt gebruiken om richting te geven aan de organisatie.

In deze gids vind je onze aanpak om de organisatie 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 dan 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 stad als kompas



De Hagenaar Centraal

Inhoud

Dit boekje bestaat uit vier onderdelen:

Deel 1: De mensgerichte formule Pag. 7

Focus aanbrengen in de organisatie vanuit de stad.

- Behoefte
- Ervaring
- Focus

Deel 2: De mensgerichte gemeente Pag. 31

De gemeente mensgericht inrichten.

- Richtinggevend kader
- Dagdagelijkse uitvoering

Momentum vinden

Deel 3: Leer van onze fouten

Pag 47

Hoe we met ups & downs de gemeente mensgerichter maken.

- Onze eigen reis
- Overige tips

Deel 4: Gemeente Den Haag

Pag 53

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

- Team
- Onderzoek en resultaten

Start van het project

Voordat je aan de slag gaat met de behoefte van de stad, is het belangrijk om een startpunt te bepalen voor het onderzoek en bepaalt hoe je onderzoek onderbrengt in de organisatie. Hieronder een lijst met opties.

Het startpunt

- Start vanuit je visie op de dienstverlening.
- Als er een programma dienstverlening in de organisatie is, sluit daar dan bij aan.
- Haak aan op een bestaand mensgericht verbeterprogramma aan in de organisatie.
- Verbind het aan de centrale uitvoeringsagenda waarin je doelen staan. Je onderzoek helpt dit beter te richten.
- Verbind het eventueel aan beleidsthema als de menselijke maat en om hier meer invulling aan te geven.
- Maak een vliegende start en neem de uitkomsten uit ons onderzoek als vertrekpunt van je project.

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?

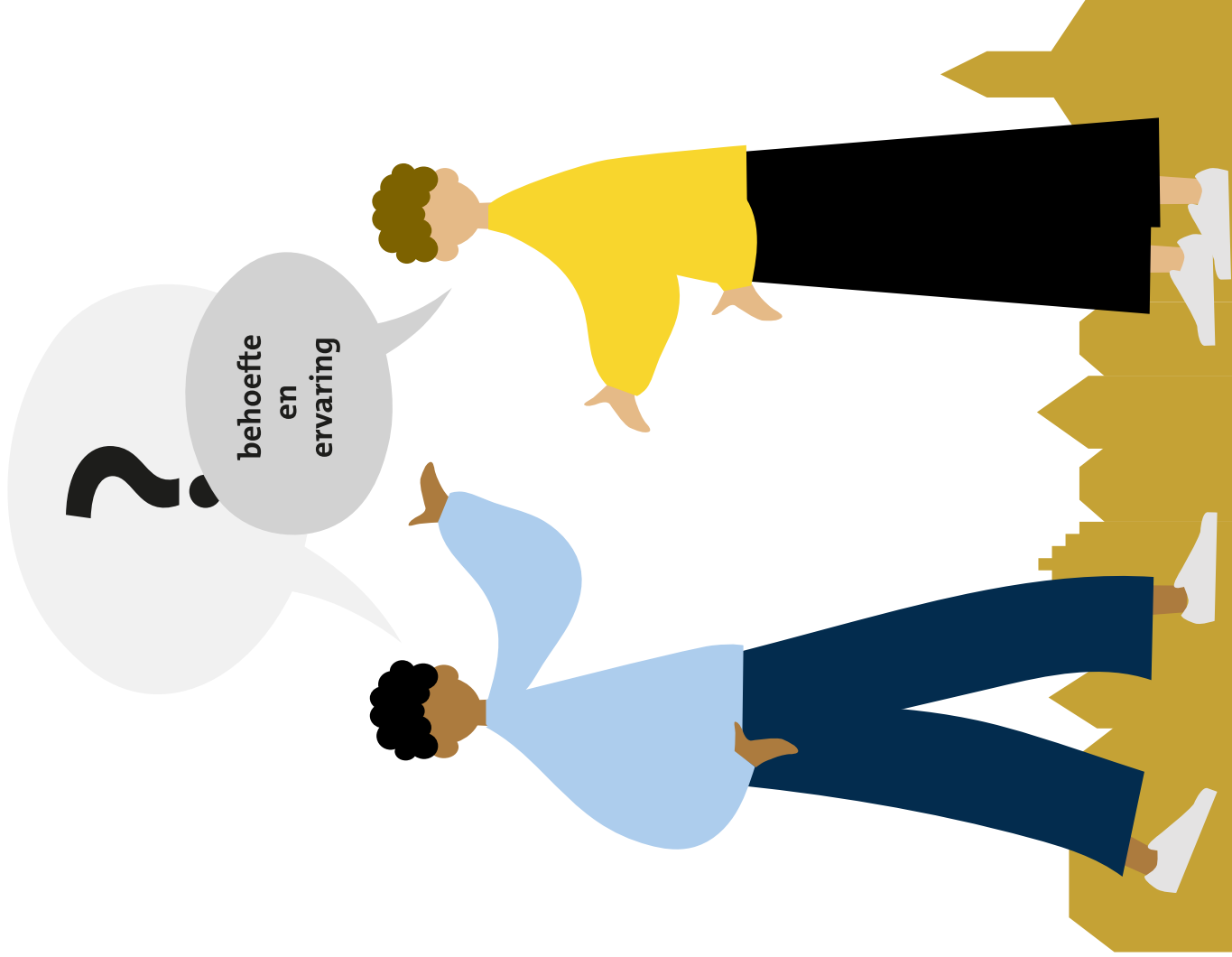
Het team

- Vorm een stabiel team met verschillende disciplines, zoals kwalitatieve- & kwantitatieve onderzoekers en strategen.
- Zorg dat er ook een Programmamanager aansluit die de organisatie kent en het idee bij de juiste stakeholders kan pitchen. De programmamanager kan context bieden in waar het onderzoek uitgevoerd kan worden.

De onderbouwing

- Kijk naar de huidige set waarden in de organisatie en bekijk of die set ook daadwerkelijk mensgericht is. Zo nee, dan kun je daar mooi op aanhaken.
- Laat voorbeelden zien van andere overheidsorganisaties en commercie bedrijven.

De mensgerichte formule



BEHOEFTE + ER

De belangrijkste behoeften
van de stad
Score # hoog - laag

Burgers

De ervaren
gemeent
Score % po

Burgers &

De formule

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

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

VARING = FOCUS

ing met de
e
positief - negatief
medewerkers

Prioritering behoeften
van de stad
Score top 5 belangrijkste behoeften

10

De mensgerichte formule

Behoeften

Behoeften van de stad

Het behoeften onderzoek bestaat uit twee onderdelen:

1. Kwalitatief onderzoek (interviews)

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

2. Kwantitatief onderzoek (enquête)

- Wat vinden inwoners en ondernemers de meest belangrijke behoeften?

Uitkomst

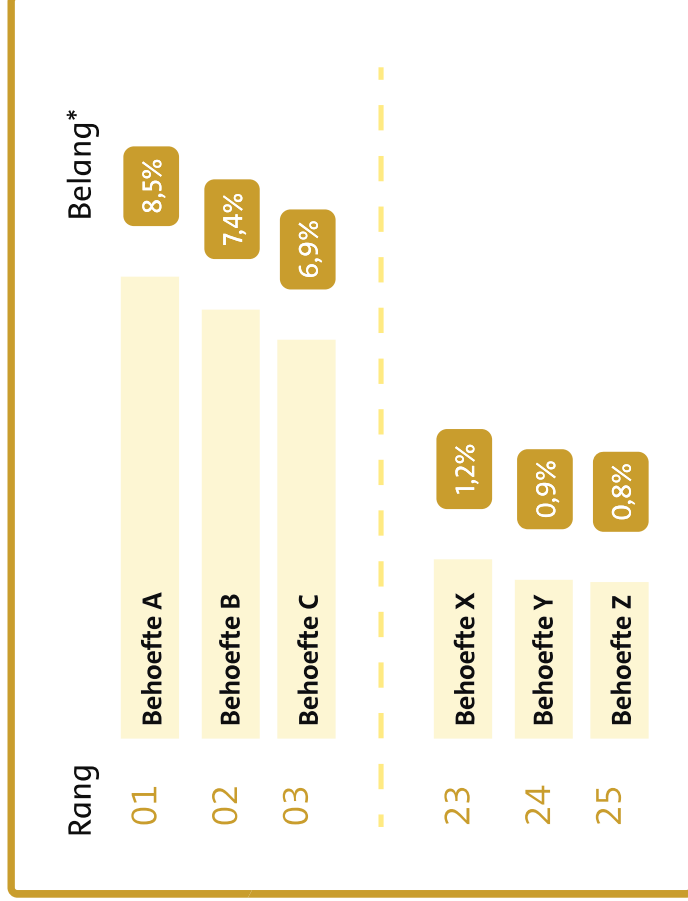
- Inzichten en verhalen uit de stad.
- Lijst van behoeften van de stad, van meest belangrijk tot minder belangrijk.

11

Behoeften

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 bepaald 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 behoeften tussen de resultaten. Eindig met een lijst van 10-30 behoeftes over alle doelgroepen heen.

*Doelgroep = Denk aan mensen die digitaal vaardig zijn vs. digibeeet, 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 of 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.

14

Kwantitatief onderzoek

Nu in kaart is gebracht welke behoeften in de stad spelen, is de volgende stap te 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, 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 behoeften die het belangrijkste is tot minst belangrijk.

15

Voorbeeld MaxDiff 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 waarmee je de enquête maakt. 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 mensen met een lichamelijke of mentale beperking mee te nemen.

16

Behoeften

Data analyseren

Vanuit de enquête willen we een lijst van stellingen in volgorde van meest tot minst belangrijk, met daarbij het percentage 'belang'. Minst belangrijk is hier 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:

1. Tel het aantal keer dat de stelling in de top 3 voorkomt.
2. Bereken hoeveel procent dit is van het totaal aantal respondenten in het onderzoek.
3. Tel alle percentages van de stellingen op.
4. Reken dit totale percentage terug naar 100% en neem deze factor mee naar de laatste stap.
5. Bereken het belang door het percentage van stap 2 maal de factor van stap 4 te doen..

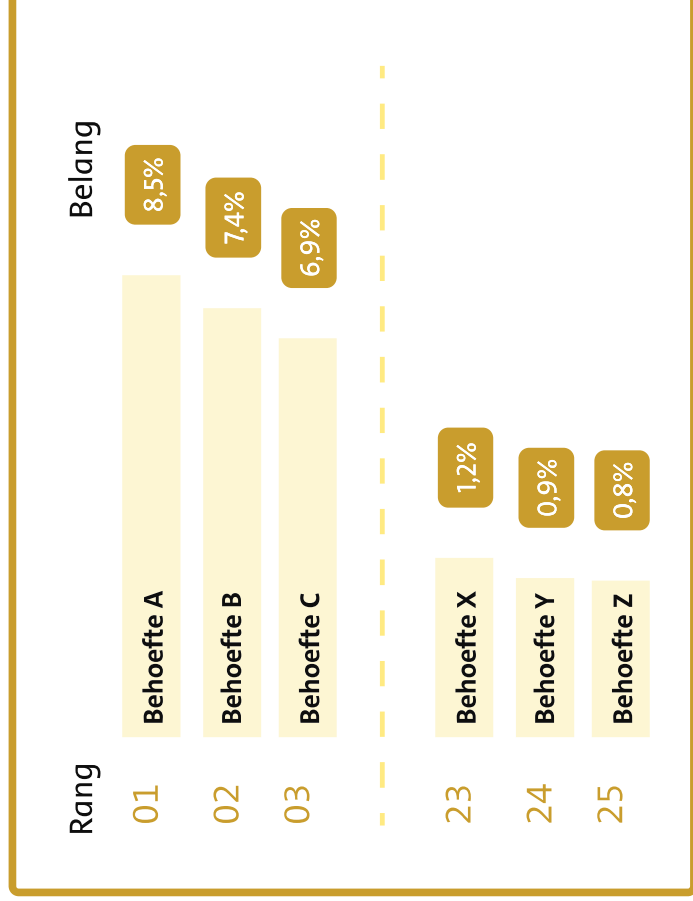
Voorbeeld 'belang' bij 380 respondenten en 20 stellingen

We houden de burger op de hoogte.

Aantal X in top 3	% van het totaal stellingen	Verhouding t.o.v. 100%	Belang (% 100)
95x	25%	300%	7,5%
		0,3	

17

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!

18

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?

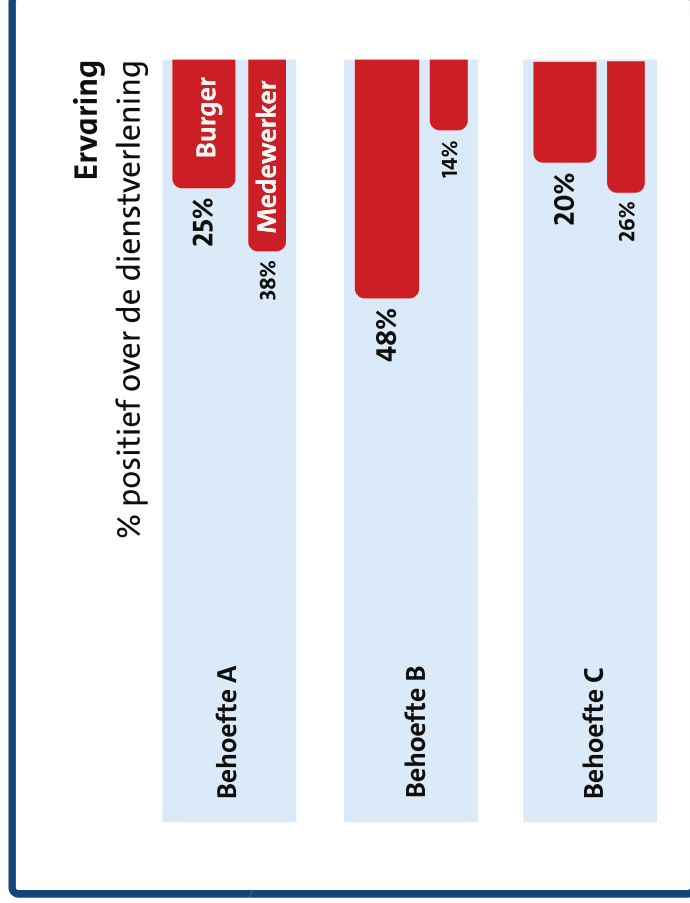
Uitkomst

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

19

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. 7-18). 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. Denk weer aan de minimale grootte van je steekproef waarvoor waarschijnlijk minimaal 380 respondenten nodig zijn.

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 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.

22

Ervaring

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?

23

Voorbeeld enquête

In welke mate bent u het eens met de stelling?

We houden de burger op de hoogte.

- helemaal 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.
- Let op dat de ervaring van burgers niet alleen door de medewerkers (direct klantcontact) wordt veroorzaakt. Onderzoek eerst goed waarom de score laag is.

24

Ervaring

Data analyseren

Voor de ervaringen van burgers en medewerkers is het handig om in percentages te blijven werken, zodat je straks de behoeften en ervaringen kunt vergelijken.

Analyseer per stelling hoeveel respondenten antwoord hebben gegeven op 'helemaal oneens', 'oneens' 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 er hier voor gekozen om de negatieve scores te laten zien, omdat je straks ook met deze negatieve scores gaat werken om de focus te bepalen. Je kunt ook de positieve scores hier laten zien, zolang je maar in de formule de negatieve scores gebruikt.

In onze dataset hebben wij de score 'geen ervaring' uit het totaal gehaald. De respondenten die ergens geen ervaring mee hebben worden dan uitgesloten. Vervolgens hebben wij het percentage gepakt dat 'oneens' & 'helemaal oneens' heeft ingevuld en dit bij elkaar opgeteld. Per stelling is er een totaal score 'oneens' & 'helemaal oneens' voor zowel de burger als de medewerker.

25

Voorbeeld data

Stelling met bijbehorende scores*:

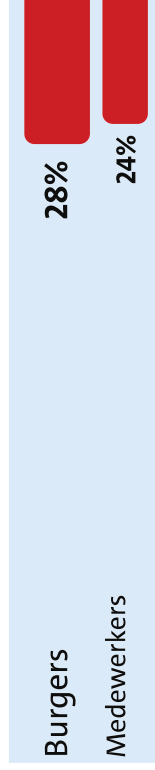
Ik word op de hoogte gehouden door de gemeente



* 'geen ervaring' is hier al uitgehaald.

Alleen negatieve 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.
- Kies een grafiek of weergave die de lezer helpt om de analyse in één oogopslag te begrijpen en die geschikt is voor de data. Voordat je een grafiek kiest, bedenk wie je publiek is en wat je aan hen wilt overbrengen.

26

De mensgerichte formule

Focus

De prioritering

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

behoefte + ervaring = focus

- Behoefte = hoe belangrijk (belang) vindt de burger de behoefte?
- Ervaring = In hoeverre maakt jouw organisatie en de medewerkers de behoeften waar voor de burgers?
- Focus = Welke behoeften scoren het hoogst op belang + ervaring?

Uitkomst

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

27

Hier werk je naartoe

BEHOEFTE + **ERVARING** = **FOCUS**

Rang	Behoeften	Score		Totaal Score
		Belang	Ervaring	
01	<div style="width: 100%; height: 15px; background-color: #c8e6c9;"></div>	<div style="width: 100%; height: 15px; background-color: #81c784;"></div>	<div style="width: 100%; height: 15px; background-color: #43a047;"></div>	<div style="width: 100%; height: 15px; background-color: #43a047;"></div>
02	<div style="width: 100%; height: 15px; background-color: #c8e6c9;"></div>	<div style="width: 100%; height: 15px; background-color: #81c784;"></div>	<div style="width: 100%; height: 15px; background-color: #43a047;"></div>	<div style="width: 100%; height: 15px; background-color: #43a047;"></div>
03	<div style="width: 100%; height: 15px; background-color: #c8e6c9;"></div>	<div style="width: 100%; height: 15px; background-color: #81c784;"></div>	<div style="width: 100%; height: 15px; background-color: #43a047;"></div>	<div style="width: 100%; height: 15px; background-color: #43a047;"></div>
04	<div style="width: 100%; height: 15px; background-color: #c8e6c9;"></div>	<div style="width: 100%; height: 15px; background-color: #81c784;"></div>	<div style="width: 100%; height: 15px; background-color: #43a047;"></div>	<div style="width: 100%; height: 15px; background-color: #43a047;"></div>
05	<div style="width: 100%; height: 15px; background-color: #c8e6c9;"></div>	<div style="width: 100%; height: 15px; background-color: #81c784;"></div>	<div style="width: 100%; height: 15px; background-color: #43a047;"></div>	<div style="width: 100%; height: 15px; background-color: #43a047;"></div>
06	<div style="width: 100%; height: 15px; background-color: #c8e6c9;"></div>	<div style="width: 100%; height: 15px; background-color: #81c784;"></div>	<div style="width: 100%; height: 15px; background-color: #43a047;"></div>	<div style="width: 100%; height: 15px; background-color: #43a047;"></div>

De prioritering

Om de prioritering en daarmee focus te bepalen, wordt er gekeken naar de scores 'behoefte' + '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 Tel de negatieve ervaring scores van alle stellingen bij elkaar op en reken deze terug naar 100%. De verhouding die je hiervoor gebruikt, gebruik je vervolgens ook per stelling. Op slide 17 staat dit voor het belang uitgelegd. Nu is zowel je belang als ervaring 100% in totaal.

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 resultaten van de medewerkers pas mee wanneer er vanuit de resultaten bij de burgers een gelijke stand komt.

STAP 3 Bepaal hoe zwaar je de ervaring meeneemt t.o.v. de behoeften. Meestal tel je de behoefte zwaarder mee dan de ervaring, de behoeften blijven vaak over een lange periode hetzelfde. De huidige ervaring zal over tijd veranderen. Voor ons onderzoek hebben we de verhouding 65% behoeften - 35% ervaring aangehouden.

Voorbeeld prioritering

Score Belang %	+	Score negatieve Ervaring %	=	Totaal Score %
7,2% x (65%)		4,8% x (35%*)		6,4%

*verhouding



Tips

- Soms liggen percentages in stellingen dichtbij elkaar. Denk na hoe je dit zo visualiseert dat de verschillen alsnog zichtbaar zijn. Hoe groter de verschillen in cijfers tussen de stellingen des te krachtiger de verschillen overkomen.
- 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 weet je wat de stad belangrijk vindt en hoe jouw gemeente ervoor staat. De vervolgstap is nu 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 formule kunnen richting geven aan de organisatie, het brengt focus in wat de gemeente zou moeten doen. Het is nu om te bepalen in welke vorm de gemeente dit doet, zowel richtinggevend als in de dagelijkse uitvoering.

De mensgerichte gemeente

Richtinggevend kader

RICHTINGGEVEND KADER

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

DAGELIJKSE UITVOERING

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

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

Cluster waarde 1

Behoeft A

Behoeft B

Behoeft C

Cluster waarde 2

Behoeft D

Behoeft E

Cluster waarde 3

Behoeft F

Behoeft G

Behoeft H

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.

38

Richtinggevend kader

Doelen & meten

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

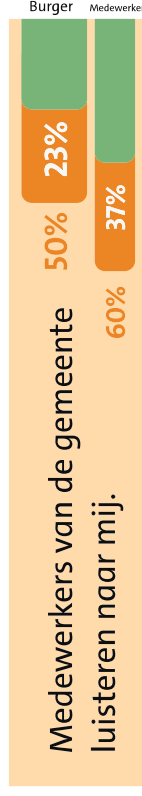
39

Voorbeeld doelen

Huidige situatie Q3 2023



Doelen Q4 2024



Tips

- Kijk bij het bepalen van de doelen ook goed naar hoe complex het is om de behoefte te verbeteren. Welke plekken in de organisatie hebben (grote) invloed op de behoefte? Kun je vanuit deze plekken de behoefte oppakken? Werken deze plekken goed samen of elkaar tegen? Je wilt dat je doelen ambitieus, maar wel haalbaar zijn.

40

De mensgerichte gemeente

Dagelijkse 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 'behoefte' (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.

41

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.

42

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 specifiek 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.

43

Voorbeeld gedrag

Inwoners & ondernemers (behoefden)

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.

44

Dagelijkse uitvoering

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.

45

Voorbeeld principes

Inwoners & ondernemers (behoefte)

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.

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 zaken aangelopen. Dit is **onze reis** naar een mensgerichte gemeente.



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 de 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



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 :)

Overige tips

Tips

Onderzoek doen naar behoeften

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?

Ontdekken	Ontdekken	Ontdekken	Ontdekken	Ontdekken	Ontdekken	Ontdekken	Ontdekken	Ontdekken	Ontdekken
Ontdekken Het ontdekken van problemen en mogelijkheden. Deze fase is gericht op het identificeren van de belangrijkste problemen en mogelijkheden die de organisatie tegenkomt. Het ontdekken van problemen en mogelijkheden kan worden gedaan door middel van interviews, focusgroepen, workshops, etc.	Ontdekken Het ontdekken van problemen en mogelijkheden. Deze fase is gericht op het identificeren van de belangrijkste problemen en mogelijkheden die de organisatie tegenkomt. Het ontdekken van problemen en mogelijkheden kan worden gedaan door middel van interviews, focusgroepen, workshops, etc.	Ontdekken Het ontdekken van problemen en mogelijkheden. Deze fase is gericht op het identificeren van de belangrijkste problemen en mogelijkheden die de organisatie tegenkomt. Het ontdekken van problemen en mogelijkheden kan worden gedaan door middel van interviews, focusgroepen, workshops, etc.	Ontdekken Het ontdekken van problemen en mogelijkheden. Deze fase is gericht op het identificeren van de belangrijkste problemen en mogelijkheden die de organisatie tegenkomt. Het ontdekken van problemen en mogelijkheden kan worden gedaan door middel van interviews, focusgroepen, workshops, etc.	Ontdekken Het ontdekken van problemen en mogelijkheden. Deze fase is gericht op het identificeren van de belangrijkste problemen en mogelijkheden die de organisatie tegenkomt. Het ontdekken van problemen en mogelijkheden kan worden gedaan door middel van interviews, focusgroepen, workshops, etc.	Ontdekken Het ontdekken van problemen en mogelijkheden. Deze fase is gericht op het identificeren van de belangrijkste problemen en mogelijkheden die de organisatie tegenkomt. Het ontdekken van problemen en mogelijkheden kan worden gedaan door middel van interviews, focusgroepen, workshops, etc.	Ontdekken Het ontdekken van problemen en mogelijkheden. Deze fase is gericht op het identificeren van de belangrijkste problemen en mogelijkheden die de organisatie tegenkomt. Het ontdekken van problemen en mogelijkheden kan worden gedaan door middel van interviews, focusgroepen, workshops, etc.	Ontdekken Het ontdekken van problemen en mogelijkheden. Deze fase is gericht op het identificeren van de belangrijkste problemen en mogelijkheden die de organisatie tegenkomt. Het ontdekken van problemen en mogelijkheden kan worden gedaan door middel van interviews, focusgroepen, workshops, etc.	Ontdekken Het ontdekken van problemen en mogelijkheden. Deze fase is gericht op het identificeren van de belangrijkste problemen en mogelijkheden die de organisatie tegenkomt. Het ontdekken van problemen en mogelijkheden kan worden gedaan door middel van interviews, focusgroepen, workshops, etc.	Ontdekken Het ontdekken van problemen en mogelijkheden. Deze fase is gericht op het identificeren van de belangrijkste problemen en mogelijkheden die de organisatie tegenkomt. Het ontdekken van problemen en mogelijkheden kan worden gedaan door middel van interviews, focusgroepen, workshops, etc.



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 behoefte vind je niet relevant voor jouw functie?
- Organiseer een sessie met medewerkers om te prioriteren, kansen te spotten en ideeën bedenken.

Ons team en resultaten

Deel 4

Het team van gemeente Den Haag

In dit deel kun je ons team en resultaten terugvinden. Deze resultaten kun je ook als basis gebruiken voor jouw gemeente. Daarnaast vertellen we je onze vervolgstappen.

Colofon

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. In dit hoofdstuk vind je het team dat hiermee aan de slag is gegaan en kun je onze resultaten vinden.

Heb je vragen of opmerkingen over onze aanpak of wil je een keer sparren over hoe jij deze aanpak in jouw organisatie kan waarmaken? Onze contactgegevens staan op de volgende pagina.

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

Teamleden 'Stad als kompas'



Hans-Eric Noyons

CX lead | Team innovatie & dienstverlening, DPZ
✉ hanseric.noyons@denhaag.nl



Loesie Willemssen

Service Designer | Team innovatie & dienstverlening, DPZ
✉ loesie.willemssen@denhaag.nl



Lana Zepcan

CX lead | Team Dienstverlening, klachten en burgercommunicatie, SZW

Resultaten Den Haag

Wat leeft er in de stad?

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

Met behulp van:

- **Clarissa Skinner**
Onderzoeker kwalitatief & kwantitatief
- **Margo Welling**
Onderzoeker en visueel
- **Emily Timmer**
visueel

FlowResulting

Partner in het traject en expert op klantinteractie.

- Ed Ram
- Matthijs Vink

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)

Vervolgstappen Den Haag

Bij de gemeente Den Haag zijn we flink bezig om de behoeften vanuit de stad een plek in de organisatie te geven. Dit doen we via verschillende initiatieven binnen de organisatie. De behoeften komen nu terug via de volgende initiatieven en projecten:

- **Visie op de dienstverlening**

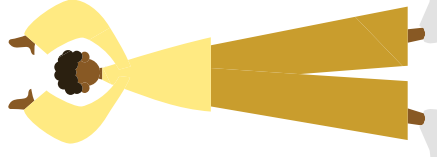
Er wordt op dit moment gewerkt aan een nieuwe visie op de dienstverlening, waarin de behoeften uit de stad een centrale plek krijgen. Het vormt de basis van de dienstverlening richting inwoners en ondernemers. Deze visie wordt gemeentebreed uitgerold.

- **Programma voor Ondernemers en het KCC**

De behoeften worden meegenomen in klantreizen en als prioriteringskader binnen verbeterprogramma's.

- **Meethuis**

De geprioriteerde behoeften komen ook terug in het meethuis om de kwaliteit van de dienstverlening te meten. De scores halen we op in klanttevredenheidsonderzoeken (KTO's) en de jaarlijkse inwonersenquête .



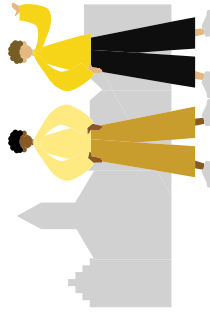
“Gebruik deze set als startpunt!”

- 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.

*onderzoek onder 444 inwoners en ondernemers

Toekomst gemeente Den Haag

De innovatie experts zijn al goed bezig met de behoeften, maar onze wens is om de behoeften zichtbaar en bruikbaar te maken voor heel de organisatie én de stad. Dit vraagt nog een aantal stappen van ons:



Validatie gemeentebreed

Meenemen van andere perspectieven, zoals openbare ruimtes en niet-vraaggestuurde dienstverlening.



Samenwerking diensten

Per dienst en afdeling kijken hoe zij de behoeften kunnen toepassing in de jaarplannen, visies en het dagelijks werk.



Feedback Loop

Terugkoppelen aan de stad wat we doen met hun input en hoe we de dienstverlening verbeterd hebben.

Gemeente Den Haag