



TNS Nipo
Grote Bickersstraat 74 1013 KS Amsterdam
t 020 5225 444
e info@tns-nipo.com www.tns-nipo.com

Rapport

Goed Opgelost!

Onderzoek naar de adaptatie van goede voorbeelden

Peggy Timmermans, Michiel van Bruxvoort en Marc Jetten

G9465 | mei 2015

Inhoud

	Inleiding	1
1	Onderzoeksverantwoording	2
1.1	Behaviour Web als analyse model	4
2	Adaptatie van praktijkvoorbeelden	5
2.1	Veranderopdrachten en gemeenten: doelen stellen is een complexe zaak	5
2.2	Het delen en overnemen van praktijkvoorbeelden zit veelal niet in de cultuur van gemeenten	6
2.3	Centraal in het werk van een verandermanager: inhoud gedijt op proces	7
2.4	Niet adopteren, maar inspireren	8
3	De rol van website GO voor verandermanagers	10
3.1	Er is een overvloed aan informatie en GO is onbekend	10
3.2	Indeling website kan logischer om snel te navigeren	11
3.3	Casussen zijn relevant maar er zijn verbeterpunten	12
3.4	Behoeftte aan netwerken is groot bij verandermanagers	14
3.5	BZK als afzender ligt gevoelig bij gemeenten	14
4	Aanbevelingen	15
	Bijlagen	
1	Screeener voor selectie respondenten	
2	Gespreksleidraad	
	<i>Inhoud figuren en tabellen</i>	
1	<i>Centrale vraag en onderzoeksvragen</i>	2
2	<i>TNS Behaviour Web</i>	4

Inleiding

TNS NIPO heeft in opdracht van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijkrelaties (BZK) een onderzoek uitgevoerd naar de mate waarin gemeenten praktijkvoorbeelden op de website Goed Opgelost! overnemen in de praktijk. Goed Opgelost! is een initiatief van het ministerie van BZK om gemeenten te ondersteunen met leerzame praktijkvoorbeelden.

Bij gemeenten verandert er veel onder druk van bezuinigingen en veranderingen in verantwoordelijkheden. Ingrijpende organisatieveranderingen doorbreken veelal bestaande werkrouines en vragen om het 'heruitvinden' van bestaande werkwijzen. Op de GO!-website staan vooral praktijkvoorbeelden van vermindering van regeldruk en verbeteren van de gemeentelijke dienstverlening. Deze voorbeelden zijn bedoeld om het delen van informatie en ervaringen tussen gemeenten te stimuleren. Het doel van het onderzoek is uiteindelijk om de GO-website te optimaliseren en het bereik ervan bij gemeenten evenals de mate van adaptatie te laten toenemen.

Om inzicht te krijgen in bovenstaande situatie hebben we de volgende onderzoeksvraag geformuleerd: *Hoe kan MinBZK er voor zorgen dat de praktijkvoorbeelden op Goed Opgelost! een grotere rol kunnen spelen bij verandertrajecten van gemeenten?*

De onderzoeksvraag wordt in deze rapportage beantwoord aan de hand van drie deelvragen:

1. In welke mate nemen gemeenten praktijkvoorbeelden nu over?
2. Hoe kan de adaptatie van gemeenten worden vergroot?
3. Wat zijn opties om de impact van Goed Opgelost! te vergroten?

Hoe we dit hebben aangepakt leest u in het volgende hoofdstuk.

Leeswijzer

We starten met een onderzoeksverantwoording waarin beschreven staat hoe het onderzoek is opgezet en wat het vertrekpunt is geweest. Hoofdstuk 2 'adaptatie van praktijkvoorbeelden' beschrijft hoe gemeenten omgaan met veranderopdrachten en adaptatie van praktijkvoorbeelden. Hoofdstuk 3 'website Goed Opgelost!' beschrijft hoe verandermanagers de website ervaren en welke behoeften zij hebben. In het afsluitende hoofdstuk met conclusies en aanbevelingen geven we antwoord op de onderzoeksvraag en beschrijven we wat de mogelijkheden zijn om de impact van Goed Opgelost! te vergroten.

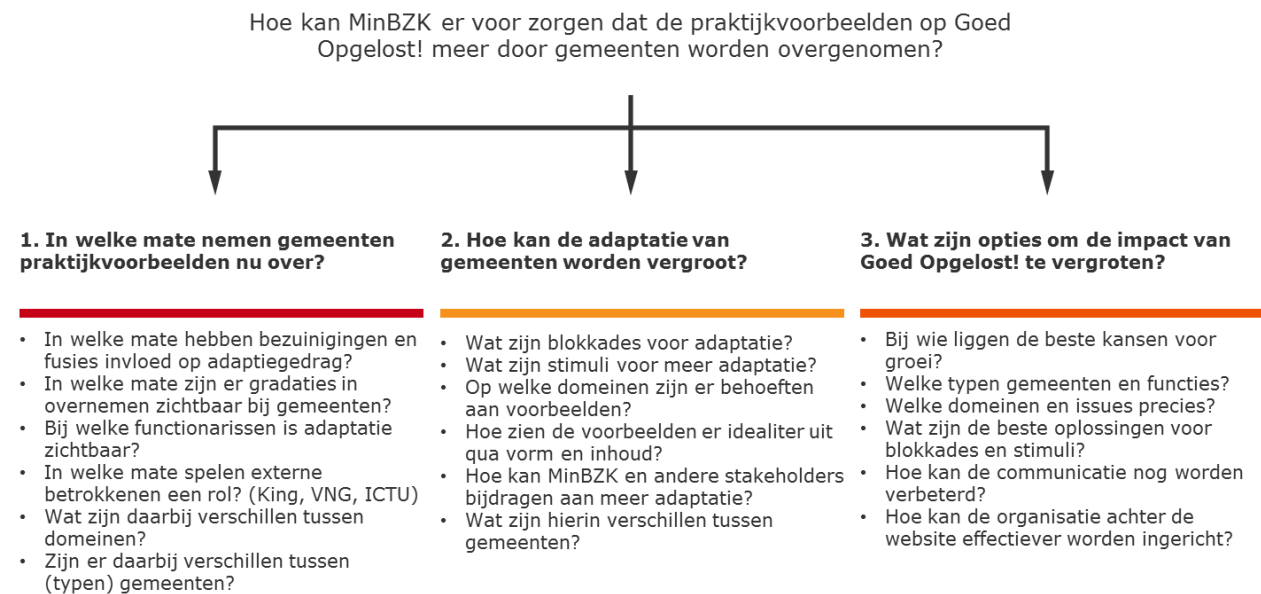
Samenwerking

In dit onderzoek heeft TNS NIPO samengewerkt met Leeuwendaal. Leeuwendaal heeft de werving van de externe verandermanagers en ZZP'ers bij gemeenten uitgevoerd. Daarnaast was Marc Jetten als adviseur bij het gehele onderzoek betrokken.

1 Onderzoeksverantwoording

In onderstaande tabel staat de onderzoeksvraag die in dit onderzoek centraal staat met de onderliggende deelvragen en onderzoeksvragen die we hebben geformuleerd.

1 | Centrale vraag en onderzoeksvragen



Bron: TNS NIPO, 2015

Er is gekozen voor een gefaseerde kwalitatieve aanpak. Het vertrekpunt is bepaald via een korte deskstudy en een aantal interviews met ervaringsdeskundigen. Vervolgens zijn verandermanagers bij gemeenten geïnterviewd die niet bekend waren met de website Goed Opgelost! (potentiële gebruikers). Als laatste zijn verandermanagers bij gemeenten geïnterviewd die wel bekend zijn met de website (gebruikers). Om de juiste personen in het onderzoek te betrekken, is gebruikt gemaakt van een screenersvragenlijst (zie bijlage 1).

1. Deskstudy en gesprekken met de beheerders van de website

Allereest is gekeken naar een eerder gedane studie onder (potentiële) gebruikers van de website Goed Opgelost, naar de gebruikerswaardering¹. Daarnaast is een gesprek gevoerd met twee beheerders van de website om meer inzicht te krijgen in de werkwijze en ideeën achter de website. De verkregen informatie is gebruikt om de gespreksleidraad (zie bijlage 2) van het onderzoek vorm te geven.

2. Interviews potentiële gebruikers en ervaringsdeskundigen

Om inzicht te krijgen in de praktijksituatie van huidige verandertrajecten bij gemeenten en de mogelijke ondersteuningsbehoeften van verandermanagers hierbij, zijn twintig interviews van circa 1 uur afgenomen (deels telefonisch en deels op de werkplek).

- 18 interviews met externe verandermanagers en ZZP'ers
- 2 interviews met ervaringsdeskundigen (met een casus op de website Goed Opgelost).

¹ Advies doorontwikkeling Goed Opgelost! Right Marktonderzoek, 2014

Met de ervaringsdeskundigen zijn wij via de redactie van Goed Opgelost in contact gekomen. De externe verandermanagers en ZZP'ers zijn via het netwerk van Leeuwendaal geworven.

Het netwerk van Leeuwendaal bood de mogelijkheid om de gesprekken met externe verandermanagers en ZZP'ers te spreiden naar grootte van de gemeente en het aandachtsgebied van de verandering (domein).

Gemeente grootte:

- <50.000
- 50.000 – 80.000
- 80.000 – 120.000
- >120.000

Domein:

- Sociaal
- Fysiek
- Publieksdiensten
- Bedrijfsvoering

Na afloop van dit deel van het onderzoek zijn de resultaten geanalyseerd en op hoofdlijnen teruggekoppeld in een presentatie naar het ministerie van BZK. Met de inzichten zijn vervolgens een aantal verdiepingsvragen vastgesteld, waarnaar het tweede deel van het onderzoek is opgezet.

3. Interviews gebruikers website Goed Opgelost!

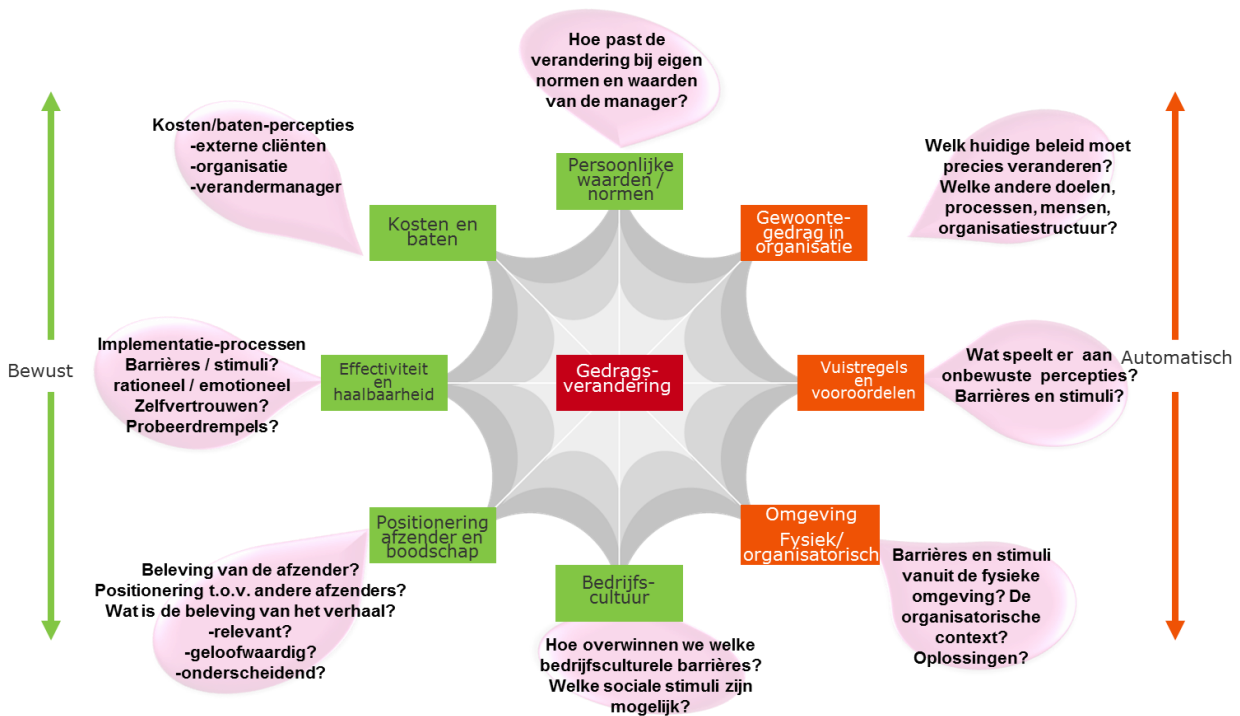
Om meer inzicht te krijgen in hoe de voorbeelden op Goed Opgelost een grotere rol kunnen spelen in de organisaties is het belangrijk ervaringen van gebruikers te verkrijgen. Hiervoor zijn zowel externe verandermanagers en ZZP'ers benaderd als ook verandermanagers die in dienst zijn van gemeenten.

In totaal zijn 8 telefonische interviews gehouden van circa 1 uur met verandermanagers. De personen zijn benaderd voor deelname aan het onderzoek via de nieuwsbrief van Goed Opgelost. In dit deel van het onderzoek lag de nadruk van het interview meer op de website van Goed Opgelost en minder op het verandertraject van de verandermanagers.

1.1 Behaviour Web als analyse model

Het Behaviour Web is een TNS analysemodel om gedragsverandering van mensen te analyseren en te beïnvloeden. Zowel om de interviews vorm te geven als in de analyse is gebruik gemaakt van dit model. Het behaviour web vormt een denkkader om vanuit meervoudige perspectieven naar gedrag te kijken. Gebruik van het behaviour web in zowel de voorbereiding als de analyse houdt ons scherp om geen elementen over het hoofd te zien. Het gedragsveranderingsmodel geeft inzicht in gedrag en de bereidheid om te delen en leren. Tevens biedt het aanknopingspunten om gebruik van voorbeelden te stimuleren en wellicht op een andere manier te gebruiken.

2 | TNS Behaviour Web



Bron: TNS NIPO, 2015

Het generieke model is in de gespreksleidraad uitgewerkt naar twee onderwerpen. In de eerste plaats vragen we verandermanagers naar hun ervaringen met een verandertraject in de domeinen waarbij ze betrokken zijn. We vragen ze welke ondersteuningsbehoeften ze hebben en hoe ze dat nu invullen. Hieruit komen inzichten in barrières en stimuli op diverse aspecten van gedrag. Vervolgens vragen we naar de mogelijk toegevoegde waarde die de GO-website voor hen heeft. We bekijken deze twee vragen per onderdeel van het gedragsveranderingsmodel om te zien waar aanknopingspunten voor verbetering zitten.

2 Adaptatie van praktijkvoorbeelden

Dit hoofdstuk moet worden beschouwd als een inleidend hoofdstuk over de manier waarop gemeenten omgaan met veranderopdrachten en adaptatie van praktijkvoorbeelden. Met nadruk vermelden we dat dit hoofdstuk de perceptie van onze gesprekspartners weergeeft en in mindere mate de visie van TNS NIPO / Leeuwendaal.

De volgende onderwerpen komen aan bod:

- De manieren waarop gemeenten omgaan met veranderopdrachten;
- De wijze waarop cultuur en context een rol speelt in het wel of niet overnemen van praktijkvoorbeelden;
- De manier waarop zelfstandige verandermanagers hun opdrachten aanpakken;
- Wat zelfstandige verandermanagers zien als adaptatie van praktijkvoorbeelden;
- Welke ondersteuning zelfstandige verandermanagers zoeken en gebruiken.

2.1 Veranderopdrachten en gemeenten: doelen stellen is een complexe zaak

Gesprekspartners geven aan dat veel gemeenten het moeilijk vinden om de doelen bij een veranderopdracht nauwkeurig te omschrijven. Dit heeft als resultaat dat de wijze waarop gemeenten doelen stellen aan veranderopdrachten sterk uiteen loopt.

"De ene keer hebben we het over cijfers, de andere keer is het meer een kwalitatieve omschrijving. Ik heb zelf wel het idee dat dit laatste de voorkeur geniet bij veel gemeenten. Dat is soms prettig voor mijn werk, maar anderzijds ben je meer overgeleverd aan de grilligheid van een gemeente en dat kan dan weer gevaarlijk zijn. Het komt dan echt neer op interpretatie."

"Soms worden er miljoenen gekoppeld aan doelstellingen. Maar tegelijkertijd zijn de doelstellingen vaak zo vaag geformuleerd dat je er weer alle kanten mee op kan. Geef nou het voorbeeld over drop-outs in het onderwijs. Ze zeggen dan niet dat ze 10% minder drop outs willen... nee, het wordt dan geformuleerd als 'een inventarisatie van factoren die bijdragen aan drop outs'. Dat is in mijn ogen niet toereikend."

Tegelijkertijd vinden verandermanagers het lastig om gemeenten hierop aan te spreken. Verandermanagers zeggen dat ze meestal sterk moeten laveren om gemeenten in beweging te krijgen de doelstellingen duidelijker te omschrijven.

"Ik kan niet zeggen dat iets vaag is en slecht omschreven. Dan gaan mensen op de klok kijken zo van: hoelang duurt dit gesprek nog? Ik probeer dan de consensus te zoeken en toch stellig te zijn. Bijvoorbeeld door te zeggen dat ik me afvraag of we de subsidie op deze manier wel veilig stellen. Of door te zeggen dat andere gemeenten ons dan inhalen, daar zijn ze ook gevoelig voor."

Anderzijds, je zou gemeenten tekort doen door te zeggen dat het niet stellen van concrete doelen volledig onterecht is of anderzijds onwil. Gemeenten hebben namelijk een ongelooflijk groot takenpakket met veelal complexe zaken daarin. In veel gevallen is het simpelweg zeer lastig om zeer concrete doelen te formuleren. Er zijn veel belangen en de gevolgen kunnen groot zijn.

"Je moet als gemeente overal rekening mee houden. Er is veel complexiteit. Je moet de economie op gang krijgen. Er worden sociale problemen opgelost met hangjongeren, de dienstverlening naar

burgers toe is enorm omvangrijk. Die diversiteit zit allemaal in één organisatie! Een enorme uitdaging dus. Het is toch echt wel anders dan - met alle respect - het werken in een koekjesfabriek"

Bij een succesvolle veranderopdracht moeten alle elementen op de juiste plaats vallen. Eén van de meest cruciale factoren die de verandermanagers noemen is 'goed opdrachtgeverschap'. Een verandermanager kan nog zo goed zijn, maar als de visie en aanpak niet wordt gedeeld en ondersteund door de opdrachtgever, dan is de kans van slagen een stuk kleiner. Dit gezegd hebbende: goed opdrachtgeverschap is veelal een issue bij gemeenten, zeggen de gesprekspartners. Zeker bij de kleinere gemeenten.

"Enerzijds zie je bij de kleinere gemeenten vaak dat ze soms taken willen uitvoeren die je beter bij een specialist kan neerleggen. Denk dan bijvoorbeeld aan een miljoenen onderhandeling over grondbezit. Anderzijds kom je opdrachtgevers tegen die totaal niet weten wat ze met een opdracht aan moeten. Als je dan vraagt naar de doelstellingen zeggen ze: tsja, zeg jij het maar."

2.2 Het delen en overnemen van praktijkvoorbeelden zit veelal niet in de cultuur van gemeenten

Cultuur

Wanneer we met gesprekspartners praten over het delen en overnemen van praktijkvoorbeelden benoemen zij in eerste instantie dat dit nog veel te weinig gebeurt. Over het algemeen kunnen we stellen dat het delen en op zoek gaan naar externe bronnen voor informatie niet in genen zit van gemeentebambtenaren. Men bedenkt een aanpak voor een opdracht liever zelf, dan proactief naar voorbeelden te gaan zoeken.

"Het valt mij wel op dat gemeentes niet met elkaar praten, ze vinden steeds zelf het wiel uit. Ik weet niet waarom. Het lijkt soms alsof het een schande is voor gemeenten om voorbeelden van elkaar over te nemen. Ze schakelen liever een adviseur in. Tsja, daar verdien ik dan weer mijn brood mee. Daar ben ik ook eerlijk in."

Echter, er moet wel worden gezegd dat relatief veel gesprekspartner benoemen dat er een nieuwe / jongere generatie is die juist zeer bedreven is in het delen en overnemen van praktijkvoorbeelden. Zij beseffen dat ze niet alle kennis in huis hebben en gaan die vervolgens ergens anders halen. Of dit nu intern of extern is, maakt hen niet veel uit.

"De ambtenaren van vroeger gingen de hort niet op en gingen niet zoveel in gesprek met anderen. Dat zat niet in hun aard. Maar nu komt er een nieuwe generatie aan."

Overige contextuele zaken die een rol spelen

Naast de cultuur van een gemeente zijn er nog veel andere uiteenlopende factoren te noemen die een rol spelen bij het wel of niet delen en overnemen van praktijkvoorbeelden.

Allereerst is van invloed of de verandering wordt doorgevoerd in het een *publieke domein (extern gericht)* of binnen de organisatie zelf (*intern gericht*) is. Dit heeft meer impact in het type veranderproces dan het specifieke domein waarop de verandering afspeelt.

"Je merkt wel dat veranderingen naar burgers toe spannender zijn voor gemeenten dan veranderingen waar de burger in principe niets van merkt. Als de servicebalie sluit en er wordt online iets geregeld dan willen de meeste gemeenten graag zien hoe dat bij de burens heeft uitgedakt. Als gemeente wil je natuurlijk geen negatieve berichtgeving in de krant. Bij interne veranderingen aan bijvoorbeeld het HRM-systeem is dat wat minder belangrijk voor ze. Dan raakt het alleen de ambtenaren zelf."

Bij 'externe veranderingen' speelt de mate van landelijke media-aandacht een belangrijke rol bij bereidheid tot delen en adaptatie, zeggen de gesprekspartners. Zaken die veel aandacht genieten in de media zoals de decentralisatie van bijvoorbeeld jeugdzorg worden eerder onderling gedeeld. Gemeenten zitten bij dit soort onderwerpen namelijk in het zelfde schuitje. Veel gemeenten willen daarom ook graag van elkaar leren. Echter, zonder hun eigen identiteit te verliezen. Specifiek bij jeugdzorg zegt een verandermanager daarom te hebben gezien dat men initieel heel veel op bezoek kwam, maar uiteindelijk men toch een eigen plan maakt.

"Ook dat heeft te maken met urgentie. Vorig jaar moest iedereen een plan hebben en waren alle gemeenten in paniek. Daarom keek men naar elkaar om te leren. Nu is de verantwoordelijkheid voor jeugdzorg formeel naar gemeenten overgedragen en zie je dat men aan de ene kant een eigen accent wil geven aan de invulling en aan de andere kant zijn gemeenten simpelweg het hoofd boven water aan het houden en is er ook gewoon weinig tijd voor het delen van informatie."

Ook de *grootte* en de *locatie* van de gemeente is belangrijk. Kleine gemeenten zien andere kleine gemeenten eerder als geschikt voorbeeld. De grotere gemeenten kijken juist weer naar andere grotere gemeenten.

"In leren van een grote gemeente zijn ze (kleine gemeenten) niet geïnteresseerd. Dat is een andere wereld, andere burgers. Dan mag het nog wel Hoorn zijn bijvoorbeeld, middelgroot, maar Amsterdam niet."

Echter, deze factoren die van invloed zijn op adaptatie van praktijkvoorbeelden zijn geen wetten van Meden en Perzen. Veelal vertellen verandermanagers over situaties waarin voornamelijk kleinere gemeenten vinden dat hun situatie 'anders' is of 'uniek' ten opzichte van een andere gemeente. Daarnaast kampen sommige gemeenten met onderlinge gevoeligheden door situaties uit het verleden zoals misgelopen samenwerkingsinitiatieven of (gezonde) rivaliteit. Het op de kaart zetten van een gemeente ten opzichte van andere gemeente is van belang.

"Enerzijds zie je dat gemeenten graag van de burens leren, maar anderzijds kijken ze ook graag naar gemeenten 100 kilometer verderop. En daarnaast zie je dat sommige gemeenten juist weer niet willen leren van de burens, omdat ze zich juist willen onderscheiden met een citymarketingbeleid of juist niet willen leren van gemeenten buiten de regio, omdat ze toch totaal anders zijn... best complex allemaal toch? ."

2.3 Centraal in het werk van een verandermanager: inhoud gedijt op proces

Welke verandermanager we (TNS NIPO) ook spreken en over welke opdracht het ook gaat, één ding staat altijd centraal in de gesprekken, namelijk: de aanpak van de opdracht. We constateren dat de verandermanagers het onderwerp van de verandering minder relevant vinden dan het proces. In feite lijken de gesprekspartners te zeggen: als je het proces maar goed organiseert, dan volgt de inhoud vanzelf. Verandermanagers zijn deskundigen op het gebied van veranderen en niet op een specifiek inhoudelijk vlak.

"Ik ben altijd meer gefocust door het proces dan de inhoud. Inhoud is leuk, maar hoe gaan mensen met de verandering om? Daar gaat het mij vooral om."

"Je wilt weten wat er onder water zit, wat er is gedaan dat niet op papier staat. Hoe is het in praktijk in zijn werk gaat."

Volgens de gesprekspartners gaat een project over het algemeen in 4 stappen:

1. **Er komt een aanvraag van een gemeente:** de verandermanager gaat in gesprek met de opdrachtgever over de ambities bij het project. Afhankelijk van de omvang van de opdracht stelt de verandermanager een initiële offerte op voor een verkenningsronde.
2. **De verkenningsronde:** deze fase duurt gemiddeld een aantal weken. In deze fase spreekt de verandermanager in eerste instantie met (nauw betrokken) stakeholders binnen de gemeente. Meestal zijn dit de medewerkers waar de verandermanager in een later stadium op een meer dagelijkse basis aan de slag gaat. Ook ambtenaren hoger op in de organisatie worden geconsulteerd. Vervolgens zal de verandermanager zoeken naar belanghebbenden en ervaringsdeskundigen.

"Ik kijk dan naar wat voor mensen er werken. Zijn zij in staat om snel te veranderen of heb ik daar meer tijd voor nodig? Daarnaast wil ik natuurlijk weten hoeveel support ik mag verwachten van hogerhand. Ik heb dit inzicht nodig om de haalbaarheid van de opdracht te toetsen."

3. **De verandermanager formuleert de opdracht:** in deze opdracht stelt de verandermanager de doelstellingen op waarvan deze vindt dat de opdracht aan zou moeten voldoen. Uiteraard worden de doelstellingen gebaseerd op de ambities van de opdrachtgever, maar ook de input vanuit de verkenningsronde wordt meegenomen. Bij een interim opdracht worden meestal geen concrete prestaties afgesproken. Dit geldt in meerdere mate wel voor opdrachten waarbij de verandermanager verantwoordelijk wordt gehouden.

"Het is daarbij wel zo dat ik ook veel vaar op mijn eigen ervaring. Ik heb inmiddels heel wat werkervaring en weet heus wel of het mogelijk is om bijvoorbeeld 80% van de HR-processen te digitaliseren. Ik heb op dat stuk weinig advies nodig van anderen."

4. **De opdracht wordt uitgevoerd:** de verandermanager gaat voorzichtig te werk en zorgt ervoor dat de beslissingen die worden genomen niet op basis van zijn/haar naam, maar juist op naam van ambtenaren hoger in de organisatie worden genomen.

"Ik ben het oliemannetje. Het is mijn verantwoordelijkheid dat de beslissingen worden genomen. Maar ik wil niet dat het al te veel aan mij blijft kleven. Anders denken mensen: het zal wel, hij is zo toch weer weg en dan gaan we weer lekker ons eigen gang! Dat wil je natuurlijk wel voorkomen om de duurzaamheid van veranderingen te kunnen waarborgen."

Kortom, verandermanagers zijn in mindere mate op zoek naar inhoudelijke voorbeelden van de opdracht. Juist zoeken ze naar voorbeelden waarbij de aanpak centraal staat. Ze zeggen hierover: hoe bespeel je de organisatie op zo'n manier dat iedereen met de neuzen dezelfde kant op wijst?

2.4 Niet adopteren, maar inspireren

Opvallend is te constateren dat, waar verandermanagers zeggen dat gemeenten niet veel praktijkvoorbeelden delen, zij zelf ook zelden op zoek gaan naar externe bronnen van informatie met datzelfde doel. En als zij al naar ondersteuning op zoek gaan dan zoeken ze veelal bij personen in hun directe netwerk of binnen de gemeente waarvoor ze werkzaam zijn.

De verandermanagers delen vooral informatie met elkaar op netwerkbijeenkomsten. Verandermanagers zijn wel bekend met partijen zoals VNG, KING en A&O maar maken hier niet

veelvuldig gebruik van in het proces. Veel meer richten zij zich op hun eigen ervaring en voorbeelden die zij dus zelf in het verleden hebben meegemaakt.

"Natuurlijk weet ik dat al die organisaties bestaan. Er is ook zoveel informatie. Als je wilt kun je je hele week vullen met zoeken naar informatie en bijeenkomsten. Je moet er ook voor waken dat je gewoon aan de slag gaat. Niet lullen, maar poetsen zeg maar.."

En liever dan te adopteren, spreken de verandermanagers over inspireren. Het delen van praktijkvoorbeelden is volgens hen dan ook geslaagd op het moment dat iemand erdoor geïnspireerd raakt.

"Eigenlijk is het enige dat telt als je er een goed idee van krijgt. Ik vind het fijn om voorbeelden te zien. Niet om ze over te nemen, maar juist om mijn eigen ideeën te voeden. Dus adaptatie is volgens mij niet zo belangrijk als inspiratie."

Verandermanagers geven aan dat zij vooral geïnspireerd raken wanneer iets vernieuwend voor hen is. Bijvoorbeeld dat iets op een heel andere wijze is opgezet of is uitgetoet. Ze horen daarbij ook graag waar men tegenaan gelopen is en hoe men daar mee om is gegaan.

3 De rol van website GO voor verandermanagers

In dit hoofdstuk staat de rol van de website Goed Opgelost centraal. Hoe zoekt men het liefst naar informatie, naar welke informatie is men dan op zoek en wat vindt men van de website Goed Opgelost?

3.1 Er is een overvloed aan informatie en GO is onbekend

GO heeft veel concurrenten

Aan informatie is volgens de verandermanagers geen gebrek. Er zijn veel websites en portalen waarop informatie te vinden is en ook binnen de gemeente zelf is veel informatie aanwezig.

"Je gaat naar google, geeft een steekwoord op en dan rolt er een hoop uit. Je hebt zoveel websites. Ik heb ook voor nogal wat gemeentes gewerkt, dus dan kun je een collega bellen of stukken uit het verleden laten doorsturen. Er zijn zo veel mogelijkheden om materiaal te vinden. Er is eerder teveel dan te weinig informatie."

Verandermanagers zijn ook goed op de hoogte van veel verschillende websites en informatiebronnen. Ze gebruiken ze veelvuldig, maar niet heel concreet. Sommige websites of bronnen houdt men in de gaten, maar het merendeel komt men tegen wanneer men actief op zoek is naar bepaalde informatie.

"Uiteraard, ik zoek eigenlijk dagelijks. Enerzijds via sociale media, anderzijds via internet, ik ben continu aan het tanken van inspiratie en informatie."

GO is onbekend en relatief moeilijk te vinden

De bekendheid van Goed Opgelost is nog laag en ook als verandermanagers op zoek gaan naar informatie (bijvoorbeeld via Google of in hun netwerk) komen ze zelden bij Goed Opgelost uit.

"Vaak kom je op sites via trefwoorden via google. Ik zoek nu op 'veranderprocessen', maar dan vind ik de site niet."

Verandermanagers geven aan dat ze veelal via nieuwsbrieven of mailingen op de hoogte blijven van nieuwe informatie op websites en bronnen.

"Ik krijg informatie via nieuwsbrieven. Soms zoek ik op Google trefwoord maar meestal uit nieuwsbrieven. Ik vind het een heel prettige vorm, want het komt vanzelf op je af, je hoeft er niet naar op zoek."

"Door e-mails! Zelf ga ik er niet naar op zoek. Ik merk dat als ik een e-mail krijg met een pakkende kop en een artikel dat mij interesseert, dan klik ik wel door. Als ik in die web-omgeving zit, word ik getriggerd om rond te kijken en kom ik van het ene rapport in het andere rapport."

Verandermanagers die de nieuwsbrief van Goed Opgelost ontvangen vinden dit een prettige manier om op de hoogte te blijven van interessante thema's en casussen van Goed Opgelost.

"Ik denk dat ik de website driekwart jaar geleden voor het eerst heb gezien. Ik weet niet hoe lang die al bestaat. Zo nu en dan kijk ik erop. Vooral als ik via de nieuwsbrief een interessant onderwerp tegen kom."

Hoe kan Goed Opgelost zich onderscheiden?

Verandermanagers geven aan dat ze de website Goed Opgelost een goed initiatief vinden. Ze geven aan dat het initiatief past in hun filosofie van kennisdelen en (je laten) inspireren. Ze zien het met elkaar delen van goede voorbeelden als een manier om vooruit te komen en dit past bij hun zienswijze.

"Het is een trend om informatie gewoon op te halen van buiten. Volgens mij is dit de Y-generatie, dat zijn de jongeren. De jongeren hebben iets van ik hoef niet alles zelf te weten, als ik iets wil weten zoek ik het op via Google. Dat is een andere manier van werken. En ik vind dat goedopgelost.nl daar goed op inspeelt, dat je op zoek gaat naar oplossingen. Dat je het niet zelf hoeft te bedenken."

Ook als verandermanagers de website nog helemaal niet kennen, geven ze aan dat ze het zo op het eerste gezicht interessant en relevant vinden en er graag vaker gebruik van zouden maken.

"Ik had wel meteen zoiets van het is interessant. Waarom zou je opnieuw het wiel gaan uitvinden als er al andere gemeenten zijn die dat al hebben gedaan? Dus wat dat betreft vind ik het wel leuk, daar mag je wel gebruik van maken."

De belangrijkste meerwaarde van Goed Opgelost in relatie tot andere ondersteuningsbronnen, zoals VNG, KING, Binnenlandsbestuur etc., is volgens de verandermanagers dat je contact kunt opnemen met de deskundige. Door iemand te spreken, kun je het proces doorgronden en bekijken welke elementen wel of niet relevant zijn. De verandermanagers vinden deze mogelijkheid zeer waardevol.

"Het is heel handig dat je contact kan zoeken met de mensen die de casus hebben geschreven waar ik iets aan heb. Daar gaat het ten slotte toch om. Dan hoor je het echte verhaal."

3.2 Indeling website kan logischer om snel te navigeren

Verandermanagers geven aan dat ze snel naar de voor hen relevante onderwerpen willen navigeren. De lijst met onderwerpen die nu op de website staat, is te lang en biedt voor hen niet direct uitkomst. Ze geven aan dat er teveel domeinen onoverzichtelijk op de website staan en dat je precies de juiste zoekterm moet hanteren om op een thema te komen.

"Ik begon met alle onderwerpen te scannen om een overzicht te krijgen wat er op staat. Die lijst vond ik erg lang en sommige dingen staan er dubbel op."

"Ik gebruikte eerst een zoekterm, maar toen vond ik eigenlijk niets. Terwijl ik toch had verwacht dat dit onderwerp een actueel thema is."

Op welke manier men snel wil navigeren, verschilt per persoon. De ene verandermanager geeft aan snel te willen kiezen uit een aantal hot-topics. De drie decentralisaties is bijvoorbeeld momenteel een hot-topic. Andere verandermanagers geven aan dat ze het liefst snel een relevante gemeente willen selecteren. Dan zouden zij bijvoorbeeld willen zoeken op casussen van gemeenten van een specifieke grootte of uit een bepaalde regio.

"Wat stimulerend werkte, is dat ik voorbeelden kon aanhalen van gemeenten uit de omgeving. Daar kon men zich goed mee identificeren. Ik zou daar dan snel op willen zoeken."

"Ik zou wel een filter willen voor 100.000 plus gemeente, dat ik die er makkelijk uithaal."

"Ik ben altijd op zoek naar iets actueels. Als de wetgeving bijvoorbeeld verandert. Dan moet ik daar iets mee en dan is iedereen er mee bezig om dat te implementeren. Dan is het leuk om te lezen hoe ver ze in een andere gemeente zijn."

3.3 Casussen zijn relevant maar er zijn verbeterpunten

De verandermanagers zijn positief over de casussen op de website. Ze geven aan dat er veel casussen op de website staan en er over elk onderwerp wel iets te vinden valt. Verder zijn de casussen kort en bondig, wat men prettig vindt.

"Ik vind het belangrijk dat het aansluit bij de thema's waar ik momenteel mee bezig ben zoals: vernieuwing, regulering, nieuwe werkvormen maar tegelijkertijd ook het procesniveau, hoe kun je dingen slimmer doen?"

Inzicht in het veranderproces zelf is het meest relevant volgens de verandermanagers. Men is vooral geïnteresseerd in hoe het veranderproces is aangepakt. De standaarddocumenten en plannen die zijn gebruikt vindt men minder interessant.

"Bijvoorbeeld de aanpak, is het goed aangepakt? Wat speelt er mee in specifieke situaties? Waar liepen ze tegenaan? De notities kun je overal vanaf halen maar het belangrijkste is de implementatie, dat wil ik teruglezen. Hoe zorg je ervoor dat het gaat leven bij de mensen."

De verandermanagers verwachten van de praktijkvoorbeelden op de GO-website dat ze neutraal zijn. Hiermee bedoelen ze dat het alleen bedoeld is om van te leren en dat er geen commerciële of politieke redenen zijn om je casus op de website te krijgen. Op dit moment worden de casussen op de website door de verandermanagers ook zo beoordeeld. Hoewel men zich ook afvraagt of dit wel de eerlijke verhalen zijn. Men heeft het idee dat de casussen vooral positief zijn ingestoken en niet het volledige verhaal vertellen.

"Misschien is het niet verkeerd om te benoemen of er nadelige effecten zijn. Bij alles is wel een kanttekening te maken, dat wil niet zeggen dat het traject geen succes is."

Volgens de gesprekspartners zijn er drie punten die de casussen nog relevanter voor hen maken:

1. Een best practice moet ook echt een best practice zijn!

Verandermanagers vinden het op dit moment onduidelijk of een casus op goed opgelost ook echt een goed voorbeeld is of niet. Ze geven aan dat ze het belangrijk vinden dat ze hier een inschatting van kunnen maken.

"Ik vraag me meteen af of het succesvol is geweest en ik mis de informatie om dat te beoordelen."

Een verandermanager heeft de ervaring gehad dat een casus op Goed Opgelost toch niet een best practice bleek te zijn.

"Ik heb eens met mijn collega's contact gezocht met de personen die bij een casus vernoemd stonden. We gingen vervolgens op bedrijfsbezoek en toen we daar waren werd ons verteld dat het allemaal toch niet zo positief is bevallen. Het verhaal klopte wel, maar ze waren uiteindelijk niet blij met het resultaat. Het draaide er op uit dat wij aan hen vertelden waar wij mee bezig waren. Dat was wel teleurstellend."

De verandermanagers geven zelf een aantal suggesties om dit beter inzichtelijk te maken. Zo geven een aantal verandermanagers aan dat ze een mogelijkheid om de casus te beoordelen interessant

zouden vinden. Bijvoorbeeld door middel van een veld, waarbij je commentaar kunt geven en beschrijven in hoeverre de casus van nut is geweest. Een andere suggestie is om te vermelden wie de casus heeft aangemerkt als een best practice.

"Dat is ook een beetje wat naam van site suggereert; dat het GOED is opgelost. GOED is een waardeoordeel. Dat geeft aan dat iemand vindt dat het goed is. Ik kan er niet uithalen wie dat vindt. Welke specialist bepaalt of het een best practice is? Dat zou ik wel interessant vinden om te weten."

Om te kunnen bepalen of een casus van Goed Opgelost ook echt goed opgelost is, zou er volgens verandermanagers na een bepaalde periode een soort evaluatie kunnen plaatsvinden, waarbij de ervaringsdeskundige de casus (indien nodig) bijwerkt met nieuwe informatie.

"Ik denk aan een soort evaluatie moment. Dat je een update van de casus krijgt. Iets in de trant van nu zoveel maanden later zijn we nog steeds enthousiast of zijn we juist tegen iets aangelopen. Dat maakt het geloofwaardiger."

Verandermanagers zijn ook vooral op zoek naar nieuwe informatie. Ze willen geen oud nieuws lezen. Een evaluatie biedt ook direct de mogelijkheid om te controleren of de casus nog steeds relevant is om op de website te laten staan.

"Misschien een follow up inbouwen. Na een bepaalde tijd er nog eens naar kijken. Gemeentelijke websites staan vaak vol met verouderde informatie, daar moet je wel voor waken."

2. Ideale casus geeft ook inzicht in de toegevoegde waarde van de verandering

Verandermanagers vinden inzicht in de veranderprocessen belangrijk. Toch gaat het hen bij adaptatie van een casus niet alleen om het proces. Men is ook benieuwd naar de toegevoegde waarde van de verandering. Daarmee geven ze aan dat ze ook meer inzicht willen in de kwaliteit van de verandering op de wat langere termijn. Het is gelukt, maar wat zijn nu de effecten van de verandering? Men wil dus graag weten hoe het veranderproces precies is gegaan, wat de kosten of consequenties zijn geweest en wat het resultaat is.

"Maar je moet niet alleen kijken of het de regeldruk vermindert. Je moet kijken; levert het dan ook iets op. Gaat het daadwerkelijk beter als de regeldruk eraf is."

De informatie in een casus mag dus verder gaan dan het doel en de aanpak. Men is geïnteresseerd in de voorwaarden die gesteld en gecreëerd zijn voor de verandering en hoe men deze situatie heeft bereikt. Daarnaast is men ook erg geïnteresseerd in de do's en don'ts en wat de verandering heeft opgeleverd (zowel in zachte als harde resultaten). Ook de interne en externe effecten van de verandering is interessante informatie voor verandermanagers.

3. Leermomenten zijn van meerwaarde

Verandermanagers zijn ook erg benieuwd naar de momenten waarop het niet goed ging. Welke leerpunten hebben de personen meegemaakt in het verandertraject? De verandermanagers geven aan dat ze het belangrijk vinden om ook de leerpunten bespreekbaar te maken. Bijvoorbeeld situaties waarin iets niet goed ging of het anders uitpakte dan verwacht. Men is benieuwd hoe daar mee om is gegaan, dat vindt men juist interessant. Dit kan bijvoorbeeld door in elke casus op te nemen wat het belangrijkste leerpunt van de deskundige is geweest of door aan te geven wat iemand de volgende keer anders zou doen.

"Misschien zou je ook een aantal mislukkingen moeten hebben. Er zitten ook risico's aan verandering. Je moet dus niet doen alsof het allemaal maar beter is. Dat zie je ook bij de enquête die we hebben uitgezet. Dat mensen zeggen we willen niet minder regels, maar meer regels. Dat vind ik de andere kant van het verhaal. Daar leer je ook van."

Meer inzicht in of een casus ook een best practice is en meer informatie over de toegevoegde waarde van de verandering zijn zogenaamde hygienics voor de verandermanagers. Inzicht in de leermomenten is een meerwaarde voor de verandermanagers. Dit interesseert ze het meeste, omdat ze daar echt van leren.

"Het is goed om te weten waarom iets een succesverhaal is of waarom het niet is gelukt. Juist als het niet is gelukt wil ik weten waar dat aan lag. Dan wordt het interessant. Daar heb je echt iets aan."

3.4 Behoeftte aan netwerken is groot bij verandermanagers

Het zit in de aard van de verandermanagers om netwerken te bouwen. De verandermanagers vinden het prettig om te netwerken en zouden het logisch vinden dat Goed Opgelost ook die mogelijkheid heeft op de website.

Als het gaat om het delen van informatie dan zou het volgens verandermanagers ook interessant zijn om de casussen die relevant zijn weer te kunnen delen met anderen.

"Ik vind deze site vooral informatief. Ik ben vooral aan het delen met anderen, maar die mogelijkheid zie ik hier niet."

Veel van de verandermanagers geven aan dat ze hun informatie uit hun netwerk halen. Zij zien dan ook bij deze netwerkbijeenkomsten een kans om Goed Opgelost onder de aandacht te brengen.

"Ik ga altijd naar het King congres en naar beurzen. Daar haal ik dan mijn informatie over waar ik precies moet zijn en welke gemeenten of bronnen ik in de gaten moet houden."

"Ik denk dat een groep zoals 'nieuw organiseren' een heel groot netwerk heeft en regelmatig netwerkbijeenkomsten houden. Het A&O fonds lijkt me ook wel een plek waar dit soort dingen (Goed Opgelost) welkom zouden zijn."

3.5 BZK als afzender ligt gevoelig bij gemeenten

De verandermanagers vinden de website Goed Opgelost een goed initiatief van het ministerie van BZK. Echter verwacht men wel dat dit gevoelig zou kunnen liggen binnen de gemeenten. Zij vermoeden dat er binnen de gemeenten gedacht kan worden dat het ministerie hen dingen op wil leggen. Zelf geven de verandermanagers aan daar niet zoveel problemen mee te hebben. Zij voelen die gevoeligheid niet zo.

"Mijn persoonlijke ervaring; dat je je beter niet kunt associëren met alles wat uit Den Haag komt, als je het goed wilt doen bij gemeenten. Ik vind het wel een prima idee dat wordt neergezet. Geen betuttelingsseintje. Het is nuttig."

Sommige verandermanagers hadden ook niet verwacht dat Goed Opgelost van het ministerie van BZK afkomstig is. Men geeft aan dat binnen gemeenten de VNG leidend is en dat men had verwacht dat het daarvan uit geïnitieerd zou zijn.

"Ik vind het niet logisch dat het van het ministerie komt. Er is altijd spanning tussen de Rijksoverheid en de Gemeentelijke Overheid. Het zou logischer zijn als deze site iets is van de VNG."

4 Aanbevelingen

- Het vergroten van de bekendheid is de belangrijkste bijdrage aan het vergroten van de impact van GO. De bekendheid met de GO-website als de vindbaarheid ervan is laag en dient te worden verbeterd. Verandermanagers horen over bepaalde onderwerpen en initiatieven via hun netwerk. Dat netwerk onderhouden zij vooral via LinkedIn en door middel van bijeenkomsten voor ZZP'ers of over specifieke thema's. Een samenwerking aangaan met KING en VNG is ook een mogelijkheid om de bekendheid van GO te vergroten. Zoek ook aansluiting bij bureaus zoals BMG, Leeuwendaal en T&G.
- Het initiatief van GO om goede voorbeelden te delen, spreekt de verandermanagers aan. Ze geven aan de website (vaker) te willen gebruiken. De nieuwsbrief is een goede manier om verandermanagers aan de website te binden. De heldere en beknopte casussen op GO zijn prettig. De belangrijkste meerwaarde van GO is de mogelijkheid om contact op te nemen met ervaringsdeskundigen. Om de casussen nog relevanter te maken voor de verandermanagers doen we drie aanbevelingen:
 1. *GO moet eisen stellen aan een best practice.*
Om ervoor te zorgen dat een casus op GO ook echt een best practice is, moet GO bepalen wat een best practice is en hier inzicht in bieden aan de verandermanagers. Daarbij kan het relevant zijn om de mogelijkheden te ontwikkelen die verandermanagers zelf kunnen bepalen of iets voor hen een best practice is, zoals de mogelijkheid om een casus te reviewen, een deskundige beoordeling of een evaluatie van de casus.
 2. *De casussen op GO dienen aan een format (wat, hoe en resultaat) te voldoen.*
Om de casussen op Goed Opgelost nog interessanter en relevanter te maken voor de verandermanagers is het belangrijk dat ze inzicht geven in het verandertraject (wat is er aangepakt?), het proces van de verandering (hoe is het aangepakt?) en wat het effect is van de verandering (het resultaat).
 3. *Het opnemen van leermomenten in de casus is een voorwaarde voor een best practice.*
Niet alleen succesverhalen maar vooral ook de leerpunten van de verandertrajecten zijn interessant voor verandermanagers. Aan deze leerpunten meer aandacht schenken in de casussen is een meerwaarde voor de verandermanagers en zal de positionering van GO ten goede komen.
- Het herstructureren van de GO-website, zodat men sneller kan navigeren naar relevante casussen kan een belangrijke bijdrage leveren aan het vergroten van de impact van GO. Zowel het herstructureren van de voorbeelden op de website als een focus aanbrengen op actuele en urgente thema's draagt bij aan de impact van de casussen op GO. De relevante casussen worden op deze manier sneller gevonden door de verandermanagers en dit maakt het delen van de casussen met anderen makkelijker. Naast het tonen van hot-topics heeft men ook behoefte aan clustering of selecties op de grootte van gemeenten en regio.
- Het logo van het ministerie van Binnenlandse Zaken dient geen prominente plek te hebben op de GO-website. BZK wordt niet direct herkend als de afzender van Goed Opgelost. Men zou eerder verwachten dat GO afkomstig is van VNG. Hoewel GO als een goed initiatief wordt gezien van BZK verwacht men toch dat het gevoelig kan liggen binnen gemeenten.

Bijlagen

Bijlage 1 Screener voor selectie respondenten

Screenervragenlijst:

Bent u in het afgelopen jaar als adviseur / verandermanager betrokken (geweest) bij een verandertraject binnen een gemeente of overheidsinstelling?

- Ja
- Nee → screen out

In welke hoedanigheid bent u bij dit verandertraject actief geweest?

- In vaste dienst van de gemeente/instelling
- Op contractbasis ingehuurd door gemeente/instelling
- Als freelancer/zpp-er
- Anders, namelijk: <open>

In welk domein vond dit verandertraject plaats?

- Sociaal
- Fysiek
- Bedrijfsvoering
- Publieksdiensten

Hoe groot is gemeente waarvoor u werkte?

- <50.000
- 50.000 – 80.000
- 80.000 – 120.000
- >120.000

Kent u de website Goed Opgelost!?

- Nee, ik heb nog nooit gehoord van deze site = potentiële gebruiker
- Ja, ik heb er van gehoord, maar nooit bezocht = potentiële gebruiker
- Ja, ik heb er van gehoord en deze ook bezocht → ga naar V2

V2: Welke van onderstaande stellingen is het meest op u van toepassing?

- Ik heb de website alleen bekeken = potentiële gebruiker
- Ik heb naar een specifieke casus gezocht = gebruiker
- Ik heb een voorbeeld casus gevonden en doorgenomen = gebruiker
- Ik heb voorbeeld casussen doorgenomen en ook gebruikt voor mijn werkzaamheden = gebruiker
- Ik heb naar aanleiding van een voorbeeld casus contact opgenomen met de auteur = gebruiker
- Ik heb zelf een casus op de website gezet = ervaringsdeskundige

Bijlage 2 Gespreksleidraad

1. Introductie - 10 min

Aanleiding van dit gesprek zijn veranderingen bij gemeenten met betrekking tot betere dienstverlening en minder regeldruk in vier domeinen: Sociaal, Fysiek, Publiekszaken en Bedrijfsvoering. Het MinBZK tracht bij deze veranderingen te helpen, onder andere met GO-website met leerzame voorbeelden. Daarbij opereert MinBZK niet alleen, er zijn ook diverse andere bronnen van informatie opdoen en ervaringen uitwisselen. Voorbeelden zijn de VNG, A&O-fonds en anderen.

Het doel van dit onderzoek is uiteindelijk om de GO-website in dit veld te optimaliseren. Daarvoor kijken we naar de ondersteuningsbehoeften bij verandermanagers bij gemeenten bij de veranderprocessen, zoals u. Het gaat ons vooral om wat zijn kritieke momenten, wat voor hulp is wellicht gewenst, hoe gaat dat momenteel en wat zijn leerpunten voor de toekomst?

- *Voicerecorder*: Toestemming vragen voor de opname op band & uitleg waarom we opnemen (alleen voor eigen archief, gesprekken terugluisteren als zaken niet helder zijn).
- *Anonimiteit*: De bevindingen uit alle gesprekken rapporteren we terug in één rapport, dit gebeurt niet per persoon/organisatie. We gebruiken graag citaten en voorbeelden!
- *Vertrouwen*: Vrijuit kunnen spreken, geen goede of foute antwoorden.

Voorstellen:

Kunt u zich kort voorstellen? Kunt u aangeven wat uw functie is en aan welke verandertrajecten u het afgelopen jaar heeft gewerkt? Welke verantwoordelijkheden had u daarin? Op welke terreinen binnen de gemeente vonden deze verandertrajecten plaats?

2. Huidige veranderingsprocessen - 30 min

Samen een verandertraject afstemmen waaraan respondent het afgelopen jaar heeft gewerkt in <domein> bij de gemeente. Hoe meer iemand van het traject heeft geleerd hoe interessanter het is om nu te bespreken.

Huidige processen:

Kunt u mij iets vertellen over het verandertraject? Hoe ging dat precies in zijn werk?

- Welke veranderingen qua beleidsinhoud zijn er gaande op dit terrein?
- Welke doelen zijn hierbij gesteld en waarom?
 - Waren er nog andere prioriteiten?
- Wat waren concrete acties (momenten) in het traject?
- Wat waren daarbij meetbare succesindicatoren?
 - Hoe zijn die geformuleerd?
- Welke zaken gingen goed bij de verandering? Hoe komt dat precies?
- Wat moet beter? Hoe komt dat precies?
 - Wat is daarvoor concreet nodig?

Informatie en ondersteuning bij veranderingsprocessen:

Welke informatie of ondersteuning heeft u gezocht/gekregen in het veranderproces?

- Van welke vormen van interne ondersteuning heeft u gebruik gemaakt?
- Van welke vormen van externe ondersteuning heeft u gebruik gemaakt?
 - Welke vormen van externe ondersteuning kent u allemaal?
 - Wat is uw ervaring hiermee?
- Van welke vormen van externe informatiebronnen heeft u gebruikt gemaakt?
 - Welke externe informatiebronnen kent u allemaal?
 - Wat is uw ervaring met deze bron?

Voor- en nadelen van het nieuwe beleid:

Wat ziet u als de voor- en nadelen van het nieuwe beleid (dat u hebt doorgevoerd)?

- Wat zijn de voordelen van het nieuwe beleid voor de klanten / organisatie / uzelf?
- Wat zijn de nadelen/verbeterpunten hiervan?

Implementatieprocessen:

Hoe ging de praktische implementatie van het nieuwe beleid? Wat kwam u allemaal tegen?

- Wat zijn drempels bij de verandering? Waarom precies?
- Wat waren stimuli voor verandering? Waarom precies?
- Wat zijn lessen voor vlottere veranderingen bij u en in andere organisaties?

Imago van de afzender:

Wat is volgens u het verhaal van MinBZK als ondersteuner van deze veranderingen?

- Wat vindt u sterk in dit verhaal? Wat zouden verbeterpunten zijn?
- Hoe kijkt u aan tegen MinBZK als expertise-ondersteuner op dit terrein?
 - Vergeleken met andere aanbieders van ondersteuning?
- Wat zijn volgens u verbeterpunten voor MinBZK?
- Welke goede kwaliteiten moeten ze nog beter benutten of bewaren?

Rol organisatiecultuur bij het verandertraject:

Hoe heeft de organisatiecultuur van de betreffende gemeente een rol gespeeld bij het verandertraject?

- Wat zijn mogelijk stimulerende aspecten?
- Wat zijn leerzame zaken in het gebruik maken van kansen?
- Wat zijn aspecten die remmend werken op de verandering?
- Wat zijn leerzame oplossingen voor blokkades?

Persoonlijke normen en waarden:

Hoe hebben uw persoonlijke normen en waarden een rol gespeeld bij het verandertraject?

- Wat vindt u gevoelsmatig aansprekend in de verandering? Wat staat u tegen?
- In hoeverre past die stijl van het nieuwe beleid bij uw stijl van werken?
- Wat zou er moeten verbeteren in de stijl om u meer aan te spreken?
- Voorbeelden bij andere aanbieders die u meer aanspreken? Leerzame fouten bij anderen?

Structuren binnen en buiten de organisatie:

Op welke manier spelen structuren van binnen en buiten de organisatie een rol gespeeld bij het verandertraject?

- *Interne* organisatiestructuren:
 - Welke werken er belemmerend?
 - Welke structuren helpen de veranderingen? Hoe precies?
 - Lessen m.b.t. oplossingen?
- *Externe* organisatiestructuren:
 - Welke werken er belemmerend?
 - Welke structuren helpen de veranderingen? Hoe precies?
 - Lessen m.b.t. oplossingen?

3. GO! bekendheid, functioneren en verbeterpunten? - 20 min

Welke externe informatiebronnen van welke organisaties gebruikt u?

- Bekendheid GO-Website?
- Vergeleken met welke ander websites?

Samen even de GO! Website bekijken. We praten nu door over uw ervaringen met GO-website en de inhoud daarvan, ook vergeleken met andere bronnen (bijvoorbeeld A&O fonds, gemeente van de toekomst, digitale overheid, digitale stedenagenda, binnenlandsbestuur etc.).

Voor- en nadelen van het GO-website-concept:

Wat ziet u als de voor- en nadelen van de GO! Website?

- In hoeverre maken de voorbeelden in de GO-website de maatschappelijke voordelen van de verandering duidelijk? In hoeverre wordt ingegaan op de maatschappelijke nadelen?
 - Wat zou er beter kunnen?
- In hoeverre maken de voorbeelden in de GO-website de interne organisatorische voordelen van de verandering duidelijk? In hoeverre wordt ingegaan op de organisatorische nadelen?
 - Wat zou er beter kunnen?
- Persoonlijke voordelen/nadelen van het gebruik van het Go-websiteconcept, vergeleken met andere bronnen?
 - Verbeterpunten voor het concept, zo concreet mogelijk?

Toepassingsdrempels en stimuli in de praktische toepassing:

Wat zijn uw motivaties/barrières om een website als GO! te gebruiken in het proces?

- Bij de concrete toepassing van de voorbeelden: hoe is dat in de praktijk precies gebeurd?
- Wat waren drempels bij toepassing van de voorbeelden? Waarom precies?
- Wat waren stimuli voor toepassing? Waarom precies?
- Wat zijn verbeterpunten voor meer praktische toepassing bij uw en in andere organisaties?

Imago afzender en zijn verhaal:

Wat is volgens u het verhaal van MinBZK als afzender van deze website?

- Wat vindt u sterk in hun verhaal? Wat zouden verbeterpunten zijn?
- Hoe kijkt u aan tegen MinBZK als website-aanbieder op dit terrein?
- Ook vergeleken met andere aanbieders?
- Wat ziet u als hun verbeterpunten als organisatie achter de website op dit terrein?
- Welke goede kwaliteiten zijn uniek voor hen en moeten ze zien te bewaren?

Rol organisatiecultuur bij stimuleren GO website:

Hoe heeft de organisatiecultuur van de betreffende gemeente een rol gespeeld bij het wel/niet gebruiken van de GO website of andere externe ondersteuning?

- Wat zijn mogelijk stimulerende aspecten?
- Wat zijn leerzame zaken in het gebruik maken van kansen?
- Wat zijn aspecten in de cultuur die remmend werken op het gebruik van de website?
- Wat zijn leerzame oplossingen voor blokkades?

Persoonlijke normen en waarden bij het toepassen van het GO-concept

Wat vindt u zelf van de GO website?

- De opdrachtgever kiest voor een bepaalde toon en stijl in de website, spreek u dat aan?
- In hoeverre past de stijl van het GO-concept aan uw stijl van werken?
- Wat zou er moeten verbeteren in de stijl van het concept om u meer aan te spreken?
- Voorbeelden bij andere aanbieders die u meer aanspreken? Leerzame fouten bij anderen?

Structuren binnen en buiten de organisatie op gebruik GO website:

Op welke manier hebben structuren van binnen en buiten de organisatie een rol gespeeld bij het wel/niet gebruiken van de GO website of andere externe ondersteuning?

- *Interne* organisatiestructuren
 - Welke werken er belemmerend op het gebruik van de website?
 - Welke structuren helpen het gebruik bij de veranderingen? Hoe precies?
 - Lessen m.b.t. oplossingen?
- *Externe* organisatiestructuren
 - Welke werken er belemmerend op het gebruik?
 - Welke structuren helpen het gebruik? Hoe precies?
 - Lessen m.b.t. oplossingen?

Inzichten en aanbevelingen:

Op hoofdlijnen samenvatten wat in het gesprek aan bod is gekomen.

Alles overziend, wat zijn volgens u de belangrijkste lessen voor meer gebruik van de website?

- Hoe zouden oplossingen er concreet uit kunnen zien?
- Voorbeelden?
- Prioriteiten?