

SERVICE DESIGN

inzichten uit negen praktijkvoorbeelden

Service design is letterlijk het ontwerpen van dienstverlening. Service designers verbeteren bestaande diensten of ontwerpen geheel nieuwe. Op zich niets nieuws. Diensten bestaan al eeuwen lang, en elke dienst is ooit bedacht en ontworpen. Service design kiest echter een andere invalshoek, een ander perspectief als startpunt: creatief onderzoekend en gericht op de ervaringen van de individuele gebruiker.

‘Service design, inzichten uit negen praktijkvoorbeelden’ is de eindpublicatie van het programma Innoveren in Dienstverlening. In negen verschillende projecten werden door creatieve bureaus methoden van service design toegepast. De verschillende projecten zijn uitgevoerd met dienstverleners rondom Utrecht Centraal Station, het UMC Utrecht en de Hogeschool Utrecht. De projecten zijn gevolgd door de Hogeschool Utrecht en TU Delft, om te onderzoeken hoe service design wordt toegepast en wat het kan opleveren voor dienstverleners.

In dit boek leest u meer over de negen individuele projecten, de werkwijze en de resultaten. Daarnaast wordt beschreven wat is geleerd uit deze negen projecten. Dit boek is geschreven voor iedereen die meer zou willen weten over service design in de praktijk. Voor geïnteresseerden uit de dagelijkse praktijk van allerlei organisaties die diensten verlenen, hun adviseurs in de creatieve industrie en zakelijke dienstverlening, en voor al diegenen die meer zouden willen leren over die praktijk, zoals studenten commerciële economie, bedrijfskunde en ontwerpen.

Wij hopen dat dit boek u informeert en vooral ook inspireert om service design verder te leren kennen en te kijken wat dit in en voor uw organisatie zal kunnen betekenen.



SERVICE DESIGN



inzichten uit negen praktijkvoorbeelden



SERVICE DESIGN

inzichten uit negen praktijkvoorbeelden

Tanja Enninga
Menno Manschot
Christa van Gessel
Jens Gijbels
Remko van der Lugt
Froukje Sleswijk Visser
Fenne Verhoeven
Berit Godfroij

SERVICE DESIGN

inzichten uit negen
praktijkvoorbeelden

SERVICE DESIGN

inzichten uit negen
praktijkvoorbeelden

Tanja Enninga
Menno Manschot
Christa van Gessel
Jens Gijbels
Remko van der Lugt
Froukje Sleeswijk Visser
Fenne Verhoeven
Berit Godfroij



Inhoudsopgave

6	Voorwoord	
S	Introductie Het programma Innoveren in Dienstverlening en de samenhang van de projecten	
12	Inleiding service design	
 18	project 1 <i>Wat beweegt reizigers op het perron</i> Methode uitgelicht: Etnografisch onderzoek voor service design	
30	project 2 <i>Je weg vinden op perrons</i> Methode uitgelicht: Creatieve workshop	
42	Inzichten: Voortraject	
 48	project 3 <i>In- en uitstappen verbeteren</i> Methode uitgelicht: Prototypen van dienst oplossingen	
62	Interview Niels van Hal, ProRail	
66	project 4 <i>Extreme Users</i> Methode uitgelicht: Van data naar bouwstenen	
78	Inzichten: Ontwerpen voor Gebruikers	
 88	project 5 <i>Klantplan</i> Methode uitgelicht: De rol van visualiseren bij het betrekken van belanghebbenden	
100	Interview Mirjam Meier, NS	
104	project 6 <i>De Werkplaats van Bureau Spoorbouwmeester</i> Methode uitgelicht: Gebruikersonderzoek op basis van scenario	
116	Inzichten: Ontwerpen voor Organisaties	
124	project 7 <i>Museumkwartier</i> Methode uitgelicht: Probes voor veldwerk	
136	Interview Linda Streefkerk, UMC Utrecht	
140	project 8 <i>Ziekenhuisgastvrijheid</i> Methode uitgelicht: Contextmapping	
152	Inzichten: Resultaten, Effecten en Bijeffecten	
 164	project 9 <i>HU-plein</i> Methode uitgelicht: Persona's	
176	Conclusies & afronding	
178	Atlas: Samenwerken in een service design project	
185	Trefwoorden toegelicht	
188	Deelnemende organisaties	
191	Illustratieverantwoording Verder lezen?	



VOORWOORD

Voor u ligt de eindpublicatie van het programma 'Innoveren in dienstverlening – Service Design in de praktijk', een samenwerkingsprogramma van 11 partners uit bedrijfsleven en kennisinstellingen. Dit boek geeft een inkijk in de werkmethodes, projecten en de resultaten van het programma. Het boek geeft daarmee een aantal prachtige voorbeelden van wat de Noordvleugel van de Randstad te bieden heeft aan creatieve en innovatieve diensten.

Wat feiten op een rijtje: gedurende de drie jaar dat 'Innovation in Services' is uitgevoerd, zijn er ruim 20 bijeenkomsten georganiseerd uiteenlopend van Service Design Thinks en Talks tot presentaties tijdens de Dutch Design Week in Eindhoven en de Innovation Day 2012. De LinkedIn groep van het Service Design Netwerk Nederland is gegroeid tot 870 leden. Er zijn negen projecten uitgewerkt waarin vele concepten zijn bedacht. Uit alle projecten, externe en interne bijeenkomsten, interviews en observaties zijn door de onderzoekers van de HU en de TU Delft diverse inzichten gedestilleerd. De belangrijkste hiervan worden in dit boek met u gedeeld. Ook zijn er verschillende artikelen gepubliceerd in interna-

tionale journals. Zomaar wat feiten van het project waar we trots op mogen zijn. Het programma 'Innovation in Services' mag dan afgelopen zijn, dat wil niet zeggen dat we stilzitten. Op diverse plekken wordt inmiddels opvolging gegeven aan de inzichten. Zo zijn NS en ProRail bezig met een spannende proef op station Den Bosch waarbij een digitaal bord aangeeft hoe druk het is in de verschillende coupés in de trein. Service design principes en inzichten zijn opgenomen in het onderwijs van de HU en de TU en drie onderzoekers zullen promoveren met de gegevens uit dit project als basis.

Ik hoop dat dit boek u informeert en vooral inspireert om service design verder te leren kennen en te kijken wat dit voor u zou kunnen betekenen. Ik dank alle betrokkenen voor de inspanningen en inspirerende ervaringen van de afgelopen jaren.

Christel van Grinsven
*Programmamanager Taskforce Innovatie
Regio Utrecht*



SERVICE DESIGN

inzichten uit negen praktijkvoorbeelden

Succesvolle producten en diensten sluiten naadloos aan op de leefwereld van klanten. Service design is een methode om die aansluiting tot stand te brengen. Het stelt organisaties in staat door middel van een integrale aanpak samen met klanten effectieve en onderscheidende diensten te ontwikkelen. Service design als aanpak om te innoveren is redelijk nieuw voor dienstverlenende organisaties. De wijze van samenwerken met bureaus in een service design project en de meerwaarde in de praktijk zijn nog nauwelijks onderzocht. Daarom is in 2010 het programma Innoveren in Dienstverlening gestart.

Binnen dit programma hebben verschillende ontwerpbureaus samengewerkt met dienstverleners rondom Utrecht Centraal Station, het UMC Utrecht en de Hogeschool Utrecht. Deze projecten zijn gevolgd door onderzoekers van de Hogeschool Utrecht en TU Delft, om te onderzoeken hoe service design wordt toegepast en wat het kan opleveren voor dienstverleners.

De projecten zijn uitgevoerd tussen januari 2011 en december 2012. Dit programma werd mogelijk gemaakt door subsidie in het kader van het economisch stimuleringsprogramma 'Pieken in de Delta' van het Ministerie van Economische Zaken, de gemeente Utrecht en de provincie Utrecht. Het programma werd uitgevoerd door projectpartners 31Volts, bureau H20, Design Thinkers, Edenspieker-mann, STBY, Movares, ProRail, Hogeschool Utrecht, TU Delft, i.s.m. NS, Spoorbouw-meester, UMC Utrecht, en Utrechtse Musea.

Voor wie is dit boek bestemd?

Alhoewel dit boek is geschreven door onderzoekers, is het vooral gericht op de dagelijkse praktijk van dienstverleners, in de brede zin van het woord. Dit boek is geschreven voor iedereen die meer zou willen weten

over service design in de praktijk:

- organisaties in verschillende branches die diensten verlenen aan gebruikers, ongeacht of dit consumenten zijn of andere bedrijven,
- de adviseurs van deze organisaties, werkzaam in de creatieve industrie en zakelijke dienstverlening,
- studenten marketing en bedrijfskunde, en studenten van ontwerpopleidingen.

Leeswijzer

Na een korte introductie over het ontstaan van service design, leest en ziet u meer over de verschillende projecten en hoe deze zijn uitgevoerd. Deze projectbeschrijvingen vindt u op pagina 18, 24, 48, 66, 88, 104, 124, 140 en 164. Drie opdrachtgevers kijken terug op hun projecten, en belichten wat zijzelf en hun organisatie hiervan hebben geleerd (pagina 62, 100 en 162).

De schrijvers van dit boek hebben dwars door de projecten heen gekeken en hun inzichten samengebracht in de vier inzicht-hoofdstukken: voortraject (pagina 42), ontwerpen voor gebruikers (pagina 78), ontwerpen voor organisaties (pagina 116) en resultaten, effecten en bijeffecten (pagina 152).

Aan het einde van dit boek vindt u een atlas, een grafische kaart van het proces, met praktische aanwijzingen over toepassing van deze inzichten in uw eigen praktijk. Tot slot vindt u in het laatste deel van dit boek enkele begrippen toegelicht en een korte literatuuropgave met boeken en websites over service design.

Iets voor u?

Of service design iets voor u is kunt u daarom het beste zelf beoordelen. Lees en kijk in de praktijkvoorbeelden in dit boek. Spreekt het u aan? Praat dan eens met een service designer.

Doelstellingen en programmainrichting
Innoveren in Dienstverlening kent drie doelstellingen:

1. Het op de kaart zetten van service design in Nederland als onderdeel van zakelijke en creatieve dienstverlening. Hiertoe zijn projecten opgezet waarin de potentie en waarde van service design zichtbaar is gemaakt. In elk project werkten kennisinstellingen, ontwerpbureaus en dienstverleners samen aan het innoveren van diensten binnen de context van Utrecht CS (op het station, spoor en het reizen van en naar het station).
2. Het aanjagen van netwerkvorming op dit terrein. Hiervoor is het Service Design Nederland-netwerk, dat nog in de kinderschoenen staat ten tijde van de kick-off van het programma, verder ontwikkeld tot een inspirerend netwerk waarin inspiratie, ondernemerschap en kennisuitwisseling tussen bedrijven en kennisinstellingen plaatsvindt: niet alleen binnen de sector service design, maar ook daarbuiten.
3. Het zichtbaar maken van de toepasbaarheid van service design. De diverse projecten hebben een heleboel kennis en inzichten opgeleverd over service design. Die staan beschreven in dit boek, maar zijn ook al tijdens de looptijd van het programma met de wereld gedeeld via vakbladen, wetenschappelijke publicaties, symposia, showcases, lezingen, et cetera.

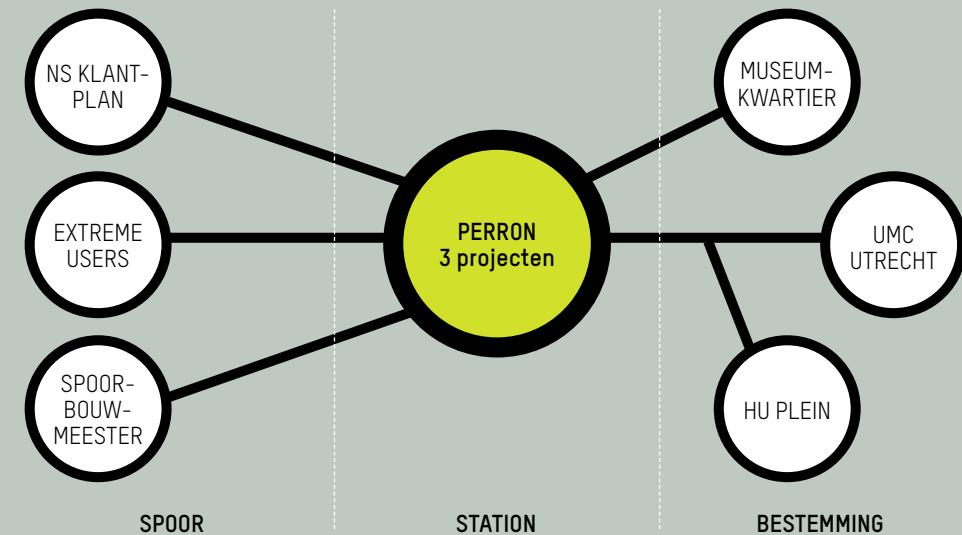
Uiteindelijk moet het realiseren van deze doelstellingen leiden tot meer bedrijvigheid op service designgebied in de Noordvleugel van de Randstad. Zo worden bestaande bedrijven ondersteund in hun verdere groei. Dit alles resulteert in het ideale scenario natuurlijk ook in verbeterde dienstverlening

in de regio. De looptijd van het programma is echter te kort geweest om de laatstgenoemde resultaten te kunnen meten.

Innoveren in Dienstverlening is gesubsidieerd vanuit het economisch stimuleringsprogramma 'Pieken in de Delta' van het Ministerie van Economische Zaken, de gemeente Utrecht en de provincie Utrecht.

Totstandkoming projecten

'Het station Utrecht Centraal in verbouwing'. Dat was de projectomgeving zoals we die in de aanvraag hadden neergezet. Een centraal, spraakmakend project waarin de service designers hun tanden zouden kunnen zetten. De gedachte was dat ProRail zou optreden als centrale opdrachtgever en dat in de loop van het proces specifieke opdrachten zouden kunnen worden geformuleerd, die vervolgens zouden worden verdeeld onder de deelnemende ontwerpbureaus. Bureau H₂O had de taak om projecten af te spreken met ProRail en de bureaus daaraan te koppelen. De praktijk bleek echter wat weerbarstig. Het management van ProRail zag wel kansen in een service design aanpak, en vond het aantrekkelijk om binnen het project redelijk vrijblijvend met deze aanpak ervaring op te doen. Echter, die vrijblijvendheid gaf ook een uitdaging. Het was best een klus om binnen ProRail projecten te vinden waarbij daadwerkelijk commitment van een verantwoordelijke was om in het project te investeren (in tijd en budget voor het doen van proefopstellingen en testen) maar ook met een toezegging om de ontwikkelde oplossingen echt te implementeren. Uiteindelijk heeft dit geleid tot een centraal project rondom het verbeteren van de reizigerssituatie op het perron, met daaromheen een kring van projecten,



Overzicht van de projecten

enerzijds gericht op de situatie op het spoor, anderzijds gericht op het pad van het reizen op het station naar de bestemming, inclusief de aankomst aldaar.

Het perron: de wereld van treinen en perrons is een wereld van beton en staal. De belevingswereld van een individuele reiziger staat soms ver weg van de mensen die reizigersstromen en stationsbeheer in goede banen leiden. In deze centrale drie projecten werken verschillende bureaus samen om oplossingen te vinden, juist denkend vanuit de belevingswereld van de reiziger.

Het spoor: drie projecten zijn gericht op het domein van het spoor, maar zijn niet specifiek gericht op het station zelf. Voor ProRail zijn de beweegredenen en behoeftes van *Extreme Users* in kaart gebracht: dit zijn reizigers met een manier van reizen die niet doorsnee is, en daardoor voor interrupties kan zorgen. Denk aan de jongen die zijn surfplank mee de trein in wil nemen... Het tweede project behelst het ontwikkelen van een werkinstrument dat de medewerkers

van ProRail en NS kan helpen bij het ontwikkelen van een Klantplan. Voor Spoorbouwmeester is invulling gegeven aan de Werkplaats.

De bestemming: drie projecten richtten zich op het pad naar de bestemming vanuit het station. Voor het UMC Utrecht is gekeken naar gastvrijheid van het ziekenhuis en hoe stress kan worden verminderd bij aankomst in het ziekenhuis. Het Museumkwartier in Utrecht had groeiambities en zocht naar manieren om de museumbeleving op te rekken buiten de muren van het museum. Een laatste project werd geleverd door de Hogeschool Utrecht, die zich geheel gaat vestigen op het Utrecht Science Park. De vraag voor de HU was hoe er een centrale landingsplaats kon worden gecreëerd voor de variëteit aan studenten en werknemers van de Hogeschool.

Al met al heeft dit een aardige schakering aan projecten opgeleverd die alle, op hun eigen wijze, gerelateerd zijn aan station Utrecht Centraal.

SERVICE DESIGN IN NEDER- LAND

Het is lastig om de term 'service design' te vangen in een definitie die de lading dekt in de ogen van alle mensen die aan dit boek hebben meegewerkt. Google geeft ruim 4 miljoen hits op de term 'service design' en een veelvoud daarvan op de losse woorden service en design, of dienstverlening en ontwerp.

Dit boek is dan wel door onderzoekers geschreven, maar het moest nadrukkelijk een praktijkgericht boek worden. In dit hoofdstuk zullen we service design toelichten en een aantal belangrijke bouwstenen van het begrip benoemen. Het dient vooral om de lezer een kader te geven om de beschreven projecten te kunnen plaatsen. We geven hier geen definitie, eerder een uiteenzetting van de verschillende elementen.

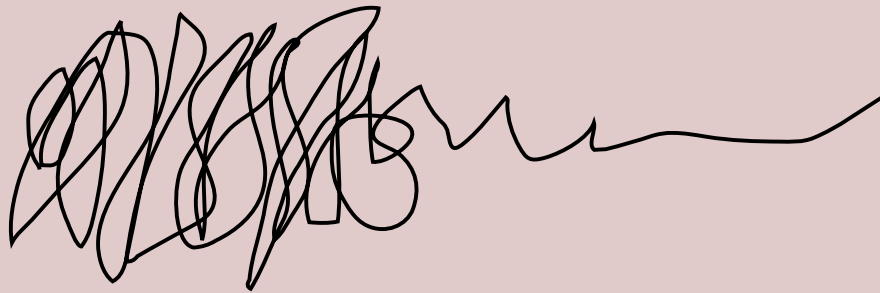
Het toenemend belang van dienstverlening

Wij hebben als consumenten meer en meer te maken met diensten. Dat zijn uiteenlopende diensten, zowel commerciële (bank, vervoer) als publieke diensten (zorg, cultuur). Het kan ook gaan om product-dienstcombinaties zoals online een boek kopen. Diensten, en het verlenen van diensten, worden dus steeds belangrijker. Het aantal verschillende punten (touch-points) waar de gebruikers in aanraking

komen met een dienst neemt ook toe. Waar in het verleden een gebruiker van bankdiensten voornamelijk contact had met de kantoormedewerker, en eens per maand een afschrift ontving, kan een consument tegenwoordig op maat, en via verschillende kanalen, zijn bankdiensten inrichten. Omdat consumenten steeds kritischer worden en ook in de publieke diensten de concurrentie toeneemt, neemt het belang toe om deze diensten zo goed mogelijk te ontwerpen. Hoe beter de dienst aansluit bij de wensen en behoeften van de gebruikers en hoe consistent het hele systeem van alle dienstenaspecten, hoe meer waarde de dienst toevoegt, zowel voor gebruiker als voor de dienstverlener.

Ontwerpendenken (design thinking)

Service designers zijn, letterlijk genomen, de ontwerpers van diensten. Service designers verbeteren bestaande diensten of ontwerpen hele nieuwe. Op zich is daar niets nieuws aan. Diensten bestaan al eeuwen lang, en elke dienst is ooit bedacht. Service design kiest echter een andere invalshoek, een ander perspectief als startpunt: creatief onderzoekend en gericht op de ervaring van de individuele gebruiker.



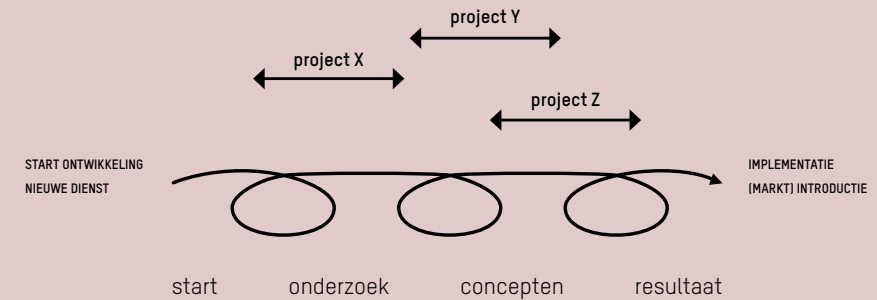
Niet lineair

Ontwerpen voor mensen (human-centered design)

Producten en diensten worden ontworpen voor mensen, om gebruikt te worden door mensen, om interactie te hebben tussen product en mens, of tussen mensen. Ontwerpers zijn in hun zoektocht naar goede ontwerpen daarom gericht op die gebruiker. Binnen industrieel ontwerpen kreeg deze 'mens'-kant meer vorm met de integratie van het vakgebied ergonomie: kennis over de menselijke maat bij het ontwerpen van producten voor massaproductie. Ondertussen kwamen vanuit andere hoeken ook ideeën die de mens-kant ondersteunen van ontwerpen: vanuit de sociale vakgebieden kwamen onderzoeken naar perceptie en gedrag, zoals lifestyle onderzoeken, trends en vormgevingsaspecten van producten. En de entree van digitale producten bracht daarbij een heel nieuw arsenaal aan ontwerpinsteken, gericht op de mens: *usability* en cognitieveleer (hoe bedienen mensen producten met knoppen). Zo ontstonden allerlei specialisaties zoals *interaction design*, *participatory design* (toen de eerste computers hun intree in de werkomgevingen deden, gingen ontwerpers samen met de betreffende medewerkers bekijken hoe de computer en de werkplek het prettigst kon worden

ingedeeld voor een optimale werksituatie). In de laatste twintig jaar heeft het ontwerp-vakgebied de mens steeds meer centraal gesteld bij het ontwerpen van nieuwe producten, in plaats van te werken vanuit materialen, technologieën of productie methoden. Termen als *experience design* en *empathic design* zijn daar voorbeelden van: ontwerpaanpakken die de gebruiker centraal stellen en naar zijn totaalervaring kijken in de context van zijn dagelijks leven. Kortom, kijken naar mensen en hun individuele ervaringen, behoeften en dagelijkse gebruiken is gemeengoed geworden en is de basis van ongeveer elk ontwerpproces.

Service design bouwt voort op deze ontwikkeling bij het ontwerpen van dienstverlening en de holistische kijk op de mens tijdens ontwerpprojecten. Wil je holistisch ontwerpen, dan moet je deze hele context in beschouwing nemen en de beleving van mensen als basis nemen voor ontwerpen. In de laatste 20 jaar zijn er heel veel *user research* methoden verder ontwikkeld om het perspectief van de gebruiker goed te begrijpen.



Iteratief proces

Iteratief proces

Ontwikkelprocessen die we kennen uit de industrie zijn over het algemeen lineaire processen: je begint bij A en werkt naar Z. Ook het oplossen van de problemen onderweg, kan in een vergelijkbaar A tot Z worden beschreven.

Ontwerpen is echter een creatief proces, dat aanzienlijk minder lineair verloopt. Het is een iteratief proces, waarin sommige elementen zich herhalen. Toch zijn er in al deze iteraties verschillende fases te herkennen.

De *startfase* is het voortraject waarin de opdrachtgever toelicht wat zijn kader is van de opdracht.

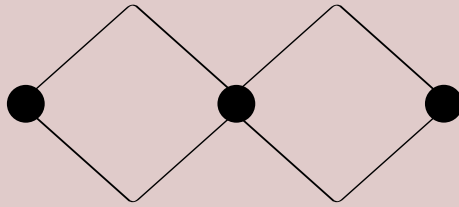
Het feitelijke ontwerpproces begint met *onderzoek*. Hier wordt onderzocht wat nu het werkelijk probleem is dat moet worden opgelost. In een 'A tot Z' logica is het probleem dat moet worden opgelost vaak helder te omschrijven: er moet kennis worden overgedragen met een boek. In een ontwerpgericht proces wordt onderzocht of dat het werkelijke probleem is (kennis) en of de oplossing (boek) daarvoor goed zou kunnen werken. Het probleem hoeft bijvoorbeeld niet alleen de feitelijke kennis

te zijn, maar ook het niet kunnen toepassen van die kennis; de oplossing kan een boek zijn, maar misschien ook een website, een serie colleges, een workshop of een persoonlijke coach. Als het een erg moeilijk te omschrijven probleem is, wordt dit wel een venijnig probleem genoemd, een *wicked problem*. Om deze reden zeggen ontwerpers aan het begin van het proces dat zij nog niet precies weten waar zij uit gaan komen. Aan het einde van de onderzoeksfase worden alle inzichten uit het onderzoek geordend en gekeken hoe het probleem het beste zou kunnen worden gedefinieerd.

In de *concepten* fase worden mogelijke oplossingsrichtingen ontworpen, al dan niet in samenspraak met gebruikers. In deze fase worden soms ook prototypes gemaakt, die worden voorgelegd aan gebruikers om te zien of dit concept het probleem zou kunnen oplossen en of er dingen missen of anders zouden moeten. Dit moet *resulteren* in een ontworpen oplossing die klaar wordt gemaakt voor introductie en gebruik.

Divergent en convergent

Kenmerkend in deze vier fases is ook het divergerend en convergerend denken. In de onderzoeksfase, waarin vooral open wordt onderzocht, wordt divergerend en breed



double diamond diagram

gekeken. Allerlei paadjes en zijpaadjes worden als het ware bekeken. Datzelfde geldt in de conceptenfase waar wordt gezocht naar mogelijke oplossingsrichtingen. Het aantal mogelijke oplossingen wordt verbreed, zonder op voorhand te kiezen. In de resultaatfase wordt juist convergerend gewerkt, waarbij alle mogelijke problemen worden geordend en wordt gekozen. De opties worden versmald, een keuze wordt gemaakt. Dat gebeurt ook na het creatieve proces van oplossingen zoeken (divergent) waarna wordt geordend en gekozen wat de meest kansrijke oplossingen zijn die worden uitgewerkt. Om dit divergente en convergente denken te illustreren, wordt een ontwerpproces, en ook een service designproces, wel geïllustreerd in dit model van twee wybertjes: de *double diamond diagram*.

Visueel denken

Visueel denken is een onlosmakelijk onderdeel van de ontwerppraktijk. Visueel denken is niet alleen het zetten van plaatjes ter illustratie van een tekst. Visueel denken is eerder een manier van denken in plaatjes en onderzoeken in plaatjes. Het is eerder een creatieve manier van denken dan een analytische of logische manier van denken. Veel ontwerpers denken vaak ook schets-

end, met een blocnote, een schriftje of een tablet.

De beste oplossing of een oplossing die goed werkt

Ordering van mogelijke oorzaken van de problemen in de eerste convergentieslag, en ordening van oplossingsrichtingen in de tweede convergentieslag, roept bij meer analytisch ingestelde mensen nog wel eens vragen op: hoe weet je nu of je de beste oplossing hebt?

Het antwoord is: dat weet je niet, en dat is ook niet de juiste graadmeter.

De boekontwerper weet niet of hij het beste boek heeft ontworpen. Het enige dat telt is of dit boek doet wat het zou moeten doen: informeren en inspireren over service design in de praktijk. En dat oordeel is alleen aan de gebruiker.

Opdrachtgever: ProRail

Bureau: STBY



1.

WAT BEWEEGT REIZIGERS OP HET PERRON

Het perspectief van de reizigers

Een belangrijke doelstelling van ProRail is om stations en perrons veilig en comfortabel te houden voor reizigers, zeker in een tijd dat ieder jaar meer mensen met de trein reizen. Met het toenemend aantal reizigers ontstaat er steeds meer druk op de ruimte die het station aan reizigers kan bieden.

Aan de start van dit project schetste de stations-tak van ProRail enkele thema's waarbij ze zochten naar nieuwe oplossingen. Belangrijke sleutelbegrippen daarbij waren monitoren en managen van 'loopstromen' op het perron. In de spitsuren komt het op de grote stations regelmatig voor dat er grote aantallen mensen op een perron zijn.

Op perrons waar werkzaamheden worden verricht is de ruimte soms nog beperkter.

De komende jaren zullen alle grote stations in Nederland in verbouwing zijn of gaan. Tijdens de werkzaamheden blijven de stations in gebruik. Er is ProRail veel aan gelegen om ook tijdens deze verbouwingen een veilige en comfortabele omgeving voor reizigers te scheppen. Daarbij is de ruimte vaak beperkt. ProRail zoekt naar nieuwe wegen om deze beperkte ruimte optimaal te benutten. De organisatie gaf aan weinig zicht te hebben op de beleving van reizigers zelf bij hun gebruik van perrons. Er wordt wel onderzoek gedaan, maar in de algemene klanttevredenheidsonderzoeken komen deze aspecten niet voor.

Verzoek en doel opdracht

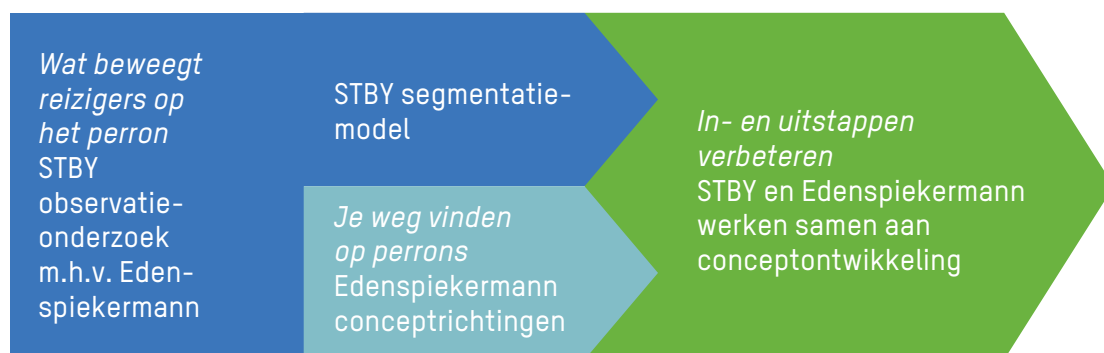
Er was bij de stationstak van ProRail behoefte aan meer inzicht in de persoonlijke beweegredenen van reizigers tijdens de dagelijkse wisselende bezetting van perrons: op welke momenten worden welke plaatsen op het perron als druk ervaren, en wat zijn de redenen dat mensen zich op bepaalde manieren bewegen over het perron?

Met het project 'Wat beweegt reizigers op het perron?' beoogt STBY inzicht te krijgen in de vraag hoe mensen gebruik maken van de perrons, met name in de zin van bewegingspatronen. Als doelstelling voor het project wordt vastgesteld: een beter begrip krijgen van de gedragingen van reizigers op perrons.

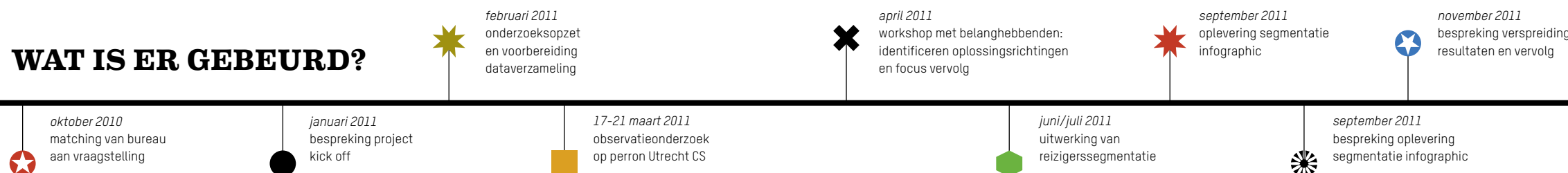
Met dit grotere inzicht kan ProRail kansrijker een beleid opzetten om reizigers beter te ondersteunen bij veilig en comfortabel reizen.

Dit project hangt nauw samen met het gelijktijdig uitgevoerde project 'Je weg vinden op het perron' uitgevoerd door bureau Edenspiekermann, en met het erop volgende project van STBY en Edenspiekermann samen, genaamd 'In- en uitstappen bij treinen', uitgevoerd in de loop van 2012. De bevindingen uit dit project vormen de onderzoeksbasis waarop de concepten uit de volgende projecten zijn gestoeld.

SAMENHANG VAN 3 PROJECTEN VAN STBY EN EDENSPIEKERMANN



WAT IS ER GEBEURD?



Opzet en aanpak

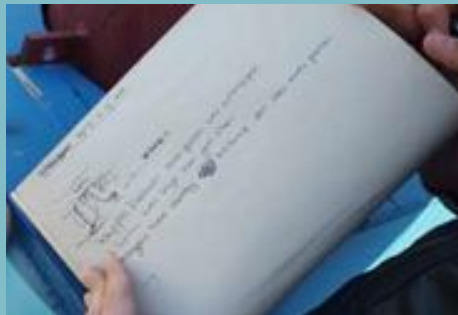
Dit project heeft negen maanden gelopen, waarvan in de eerste helft het meeste onderzoekswerk is verzet.



Selecteren van onderzoekstechnieken:
een mix van foto- en videotechneken en notities



Het onderzoeksteam paraat



Notities van waargenomen gedrag van reizigers
ondersteunen het fotomateriaal

Observaties om praktijken in kaart te brengen

Bij de voorbereidende besprekingen wordt al duidelijk dat dit project belangrijk voorwerk zou kunnen opleveren voor enkele van de overige projecten die in dit programma plaatsvinden. Er zit druk op om snel bevindingen te kunnen laten zien, zodat ook andere projecten goed kunnen starten. De nadruk in het eerste deel van dit project ligt op een serie observaties op perrons. Met een verzameling van observatietechnieken zijn de gedragingen van mensen op perrons in kaart gebracht, in vier periodes van drie uur, zowel in als buiten de spits. Statische camera's op strategische punten op het perron brengen de mensenstromen door de tijd in kaart, terwijl met draagbare camera's de ervaring vanuit het perspectief van individuele reizigers wordt vastgelegd. Voor inzicht in de spreiding op het hele perron zijn periodiek foto's genomen vanaf het tegenoverliggende perron. Middels *shadowing* technieken zijn bovendien de bewegingspatronen van een aantal typische reizigers in beeld gebracht.

Het is niet eenvoudig om twee dagen met acht onderzoekers en een batterij foto- en videocamera's op een druk perron rond te lopen. Een strak scenario, duidelijke rolverdeling en goede afspraken met ProRail zijn absoluut noodzakelijke voorwaarden om deze operatie te laten slagen. In de weken na de observatieperiode is het verzamelde materiaal door STBY geanalyseerd. Het bureau destilleert hieruit karakteristieke gedragingen en bewegingspatronen van reizigers op verschillende sleutelmomenten op het perron.

Diepte-interviews om motivaties te achterhalen

De observaties geven inzicht in wat er gebeurt op het perron op de verschillende sleutelmomenten, maar de *waarom* vraag blijft nog onbeantwoord. Waarom loopt de ene reiziger helemaal tot het puntje van het perron en blijft de ander onderaan de roltrap staan? Waarom loopt er maar een klein groepje uitstappers naar een wat verder gelegen trap terwijl de rest in de rij gaat staan om via de roltrap het perron te verlaten? Om de beweegredenen van reizigers te achterhalen volgen interviews met zes reizigers op station Utrecht Centraal. In deze interviews is de reizigers gevraagd om op plattegronden hun looproutes voor het in- en uitstappen op het perron aan te geven. Deze routes zijn vervolgens besproken om de achterliggende beleving en motivaties te identificeren.

Ook is er in deze interviews aandacht besteed aan de periode die vooraf gaat aan de treinreis – de eventuele voorbereiding en reis naar het station – en de aankomst op bestemming. De serie interviews belicht de gemeenschappelijke beweegredenen van reizigers en van verschillen tussen reizigers, hierdoor ontstaat een eerste besef van een segmentatie van reizigersgroepen. Er is een nuttig onderscheid te maken tussen 'een routinematige reis maken' en 'een incidentele reis maken'. Bij beide soorten reizen gedragen mensen zich anders en hebben ze specifieke informatiebehoeften. Een derde situatie ontstaat als er een verstoring van de reis plaatsvindt, of dit nu een incidentele of routine-



Statische camera's nemen reizigersbeweging op door de tijd

matige reis was. Deze inzichten uit de observaties en diepte-interviews zijn vervolgens gevisualiseerd om te presenteren aan een brede groep belangstellenden uit de organisatie van ProRail. De analyse van de reizigersobservaties is het startpunt voor de ontwerp bureaus en de – op allerlei manieren bij de ontwikkeling van perrons betrokken – personen vanuit ProRail om samen kansen te identificeren voor nieuwe serviceconcepten.

Workshop voor stakeholder participatie en focusbepaling

De vooraf geplande workshop met verschillende belanghebbenden vanuit ProRail vormt een cruciaal moment in dit project. De mensen die in latere fasen van het project een rol kunnen gaan spelen moeten vertrouwd raken met wat er is gedaan, vooral om hen als belanghebbende aan boord krijgen. In de workshop bevestigt ProRail de relevantie van de uitgewerkte patronen in reizigersbewegingen. De verdere verdieping van de verschillen tussen frequente en incidentele reizen brengt een belangrijke verfijning aan in de focus voor het vervolgproject.



Visualisatie van de looproutes van reizigers op het perron

Met alle betrokkenen is een rangorde gegeven aan de gevonden knelpunten en mogelijke oplossingsrichtingen voor deze punten. Dat is een belangrijk tussenresultaat.

Deze workshop vormt het eerste moment waarop veel mensen bij ProRail kennismaken met het type onderzoeksmateriaal dat uit kwalitatief gebruikersonderzoek naar voren komt en met de manier van analyseren zoals het onderzoeksbureau (STBY) die uitvoert. Dat laatste blijkt van belang te zijn, omdat ProRail een organisatiecultuur heeft die erg is gestoeld op vooral kwantitatieve rapportages.

Om al deze redenen is door de ontwerpbureaus veel aandacht besteed aan de opzet van de workshop, en de manier waarop de bevindingen zijn gevisualiseerd: op lange posters met aanzichten van het perron zijn bewegingspatronen verbeeld met gekleurde pijlen. Aan ieder patroon zijn observaties en uitspraken van reizigers gekoppeld, die verder worden geïllustreerd door videofragmenten.

Vervolginterviews voor verdere verdieping

De feedback van betrokkenen van ProRail op het onderzoeksmateriaal, die tijdens een workshop naar voren komt, vormt de leidraad voor het tweede deel van het project van STBY, alsmede voor de conceptontwikkeling door Edenspiekermann (zie project 2: 'Je weg vinden op perrons').

Voor STBY betekent dat een uitdieping van de geconstateerde verschillen tussen reizigers afhankelijk van hun reis: incidenteel of frequent. Hiervoor zijn opnieuw diepte-interviews met reizigers gehouden. Het resulteert in een model voor reizigersindeling, gebaseerd op terugkerende, typische *customer journeys* (reizigerspatronen). Deze zijn gevisualiseerd in een schema dat laat zien dat verschillende reizigers afhankelijk van het type reis dat zij ondernemen, ander gedrag vertonen en ook andere informatiebehoeften hebben.

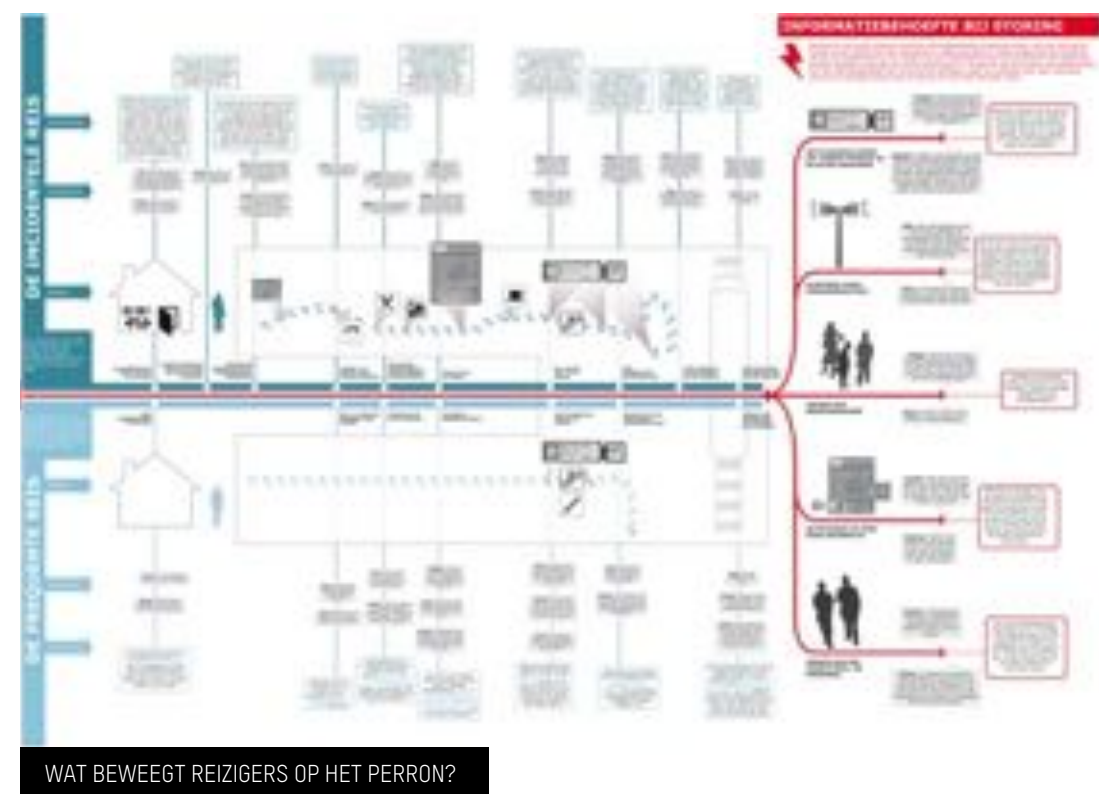
Voor Edenspiekermann levert de verdere aanscherping van prioriteitstelling in de workshop een nadere focus op de conceptontwikkeling: statische en dynamische oriëntatie en informatievoorziening op het perron.

Resultaat

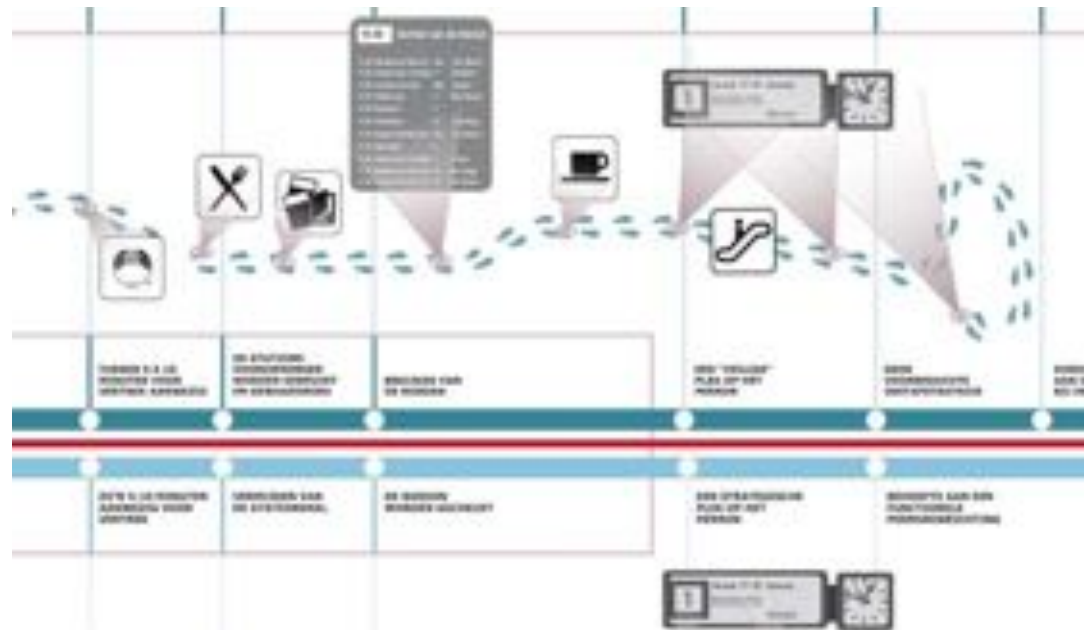
Segmentatiemodel

Dit model laat zien dat er drie globale toestanden zijn waarin reizigers zich kunnen bevinden, als ze aan het reizen zijn: ze zijn routinematig aan het reizen, incidenteel aan het reizen, of er is een verstoring in hun reiservaring.

Voor ieder van deze toestanden vertonen reizigers specifiek gedrag en hebben mensen specifieke behoeften met betrekking tot informatie waar ProRail op in moet spelen. Dit model heeft de vorm gekregen van een dubbelzijdige poster. Op de voorkant bevat de poster een infographic die de drie verschillende reizigerspatronen (*customer journeys*) aangeeft. De achterkant van de poster geeft een overzicht van de knelpunten in deze patronen en de kansen voor verbeterde dienstverlening.



werkwijze



Onderdelen van de werkwijze: gebruikersonderzoek, workshops, en workshopmaterialen als post-its en visualisaties



***Waarom loopt
de ene reiziger
helemaal tot het puntje
van het perron en
blijft de ander
onderaan de roltrap
staan?***



Strak scenario

Het is niet eenvoudig om twee dagen met acht onderzoekers en een batterij foto- en videocamera's op een druk perron rond te lopen. Een strak scenario, duidelijke rolverdeling en goede afspraken zijn absoluut noodzakelijke voorwaarden om deze operatie te laten slagen.

NATRAJECT: EEN *DELIVERABLE*, EN DAN?

Vijf maanden na de start van dit project ligt er een infographic die ProRail voor het eerst laat zien met welke vragen en motivaties reizigers zich door het station bewegen. In deze poster komen talloze aanknopingspunten naar voren die mogelijkheden bieden voor ProRail om de veiligheid en het comfort voor reizigers te verhogen.

Maar hoe zorg je ervoor dat deze informatie ook verspreid wordt binnen ProRail, een omvangrijke organisatie met een heleboel parallelle aandachtspunten? Dat blijkt een lastige opgave.

Tussen juli en november 2011 zoeken ontwerpbureaus en diverse betrokken spelers naar manieren om deze onderzoeksresultaten onder de aandacht te krijgen. Moet er een brede verspreiding komen, via interne presentaties en een grote oplage van de posters, of is het effectiever om aan te haken bij al lopende projecten van enkele personen die echt in deze materie zitten? Het blijkt niet makkelijk om deze inzichten om te zetten in actie bij ProRail.

Methode uitgelicht

Etnografisch onderzoek voor
[service] design

Dit project draait voor een belangrijk deel rond methoden voor etnografisch onderzoek. Hierbij wordt op een kwalitatieve manier de belevingswereld van gebruikers blootgelegd om achter de routines, belangen en associaties te komen die samenhangen met het ontwerp-vraagstuk.

Een variëteit aan etnografische methoden van observatief en participatief onderzoek levert een rijk beeld op van de rol van het onderwerp van onderzoek – in dit geval treinreizen – in het leven van mensen. Dit beeld wordt gebruikt als inspiratie voor ontwerpteams om zich in te leven in de ervaring van hun gebruikers. Bovendien is het waardevol communicatiemateriaal in de dialoog met andere disciplines die bij de ontwikkeling van een nieuw product of dienst een rol spelen, zoals marketing, technische afdelingen, management et cetera.

Zoals ook in dit project is te zien, is het belangrijk dat betrokkenen bij een ontwerptraject een goed gedeeld beeld hebben van de ervaringen van gebruikers die aan het ontwerpprobleem ten grondslag liggen. Zo kan een team gezamenlijk werken aan oplossingen die de hele ervaring van gebruikers ondervangen.



2.

JE WEG VINDEN OP PERRONS

Oriëntatie en communicatie

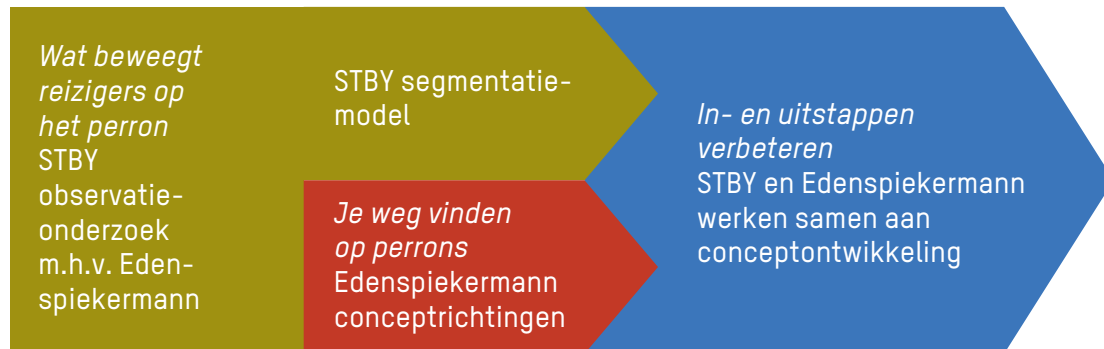
ProRail wil haar perrons zo veilig mogelijk en comfortabel maken en houden, ook wanneer de komende jaren alle grote stations in Nederland worden verbouwd. Tijdens de werkzaamheden zullen stations in gebruik blijven. Juist dan is het essentieel dat reizigers efficiënt en eenvoudig hun weg kunnen vinden op het perron. Communicatie speelt hierbij een belangrijke rol: is de informatievoorziening wel toereikend, welke rol kunnen online media spelen om de route te markeren op een perron in verbouwing?

Aan bureau Edenspiekermann wordt gevraagd zich te buigen over dit vraagstuk en een aantal communicatieconcepten te ontwerpen om de reizigers zo goed mogelijk hun weg te kunnen laten vinden op perrons in verbouwing.

Dit project hangt nauw samen met het gelijktijdig uitgevoerde project 'Wat beweegt reizigers op het perron' uitgevoerd door bureau STBY, en met het erop volgende project van STBY en Edenspiekermann 'In- en uitstappen verbeteren'.



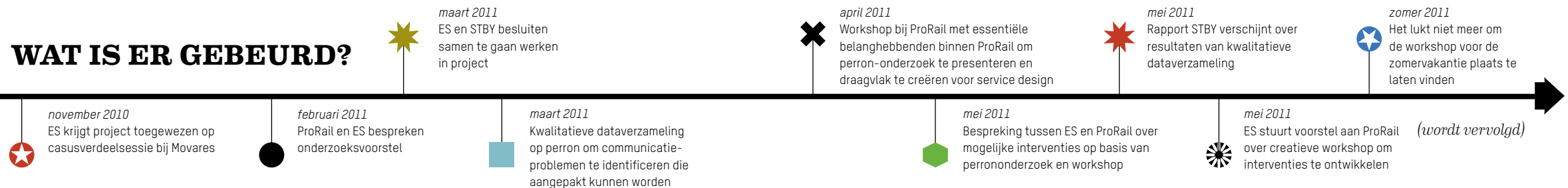
SAMENHANG VAN 3 PROJECTEN VAN STBY EN EDENSPIEKERMANN



Verzoek en doel opdracht

Het doel van dit project is communicatie-oplossingen te ontwikkelen die bijdragen aan een betere veiligheid en comfort op perrons in verbouwing. Dit communicatieprobleem blijkt niet alleen te gelden voor perrons in verbouwing, maar heel breed in de organisatie aandacht te behoeven. Het doel te komen tot concrete voorstellen voor een betere communicatie op perrons in verbouwing wordt door voorschrijdend inzicht losgelaten. Er blijkt meer aandacht nodig te zijn voor de organisatorische kant en de nieuwe ambitie wordt om alle belanghebbenden binnen en buiten ProRail met elkaar aan tafel te krijgen en gezamenlijk te werken aan betere communicatie richting reiziger op het perron. Hiermee wordt dit een voorbeeldproject waarin de service design aanpak in de organisaties wordt verspreid.

WAT IS ER GEBEURD?



Opzet en aanpak

Samenwerken aan communicatie oplossingen

De aanloopfase duurt meerdere maanden. Dit komt doordat dit project oorspronkelijk over een afgebakend communicatieprobleem leek te gaan. Tijdens de oriënterende gesprekken tussen STBY, Edenspiekermann en ProRail komen de partijen erachter dat het probleem veel te omvangrijk is om alleen door de communicatieafdeling te kunnen worden opgelost. In de loop van het project haken steeds meer belanghebbenden binnen en buiten ProRail aan. Dat werkt enerzijds vertragend, maar is anderzijds nodig om draagvlak voor service design te creëren binnen ProRail.

Ook kost het bureaus en opdrachtgever veel tijd om elkaars taal te leren kennen en een gedeeld begrip te kweken over de manier waarop reizigers de communicatie op het perron ervaren. ProRail hecht veel waarde aan het sneller, veiliger en prettiger voor reizigers laten verlopen van het in- en uitstapproces.

Dit wordt echter zelden benoemd in termen als ‘klanttevredenheid’, een term waarmee de bureaus gewend zijn te werken om de ervaring bij eindgebruikers te toetsen.

Edenspiekermann en STBY schrijven uiteindelijk beide een plan van aanpak, waarvan de communicatieoplossingen van Edenspiekermann zullen voortborduren op de inzichten uit het onderzoek van STBY. De bureaus pakken delen van hun projecten gezamenlijk op.



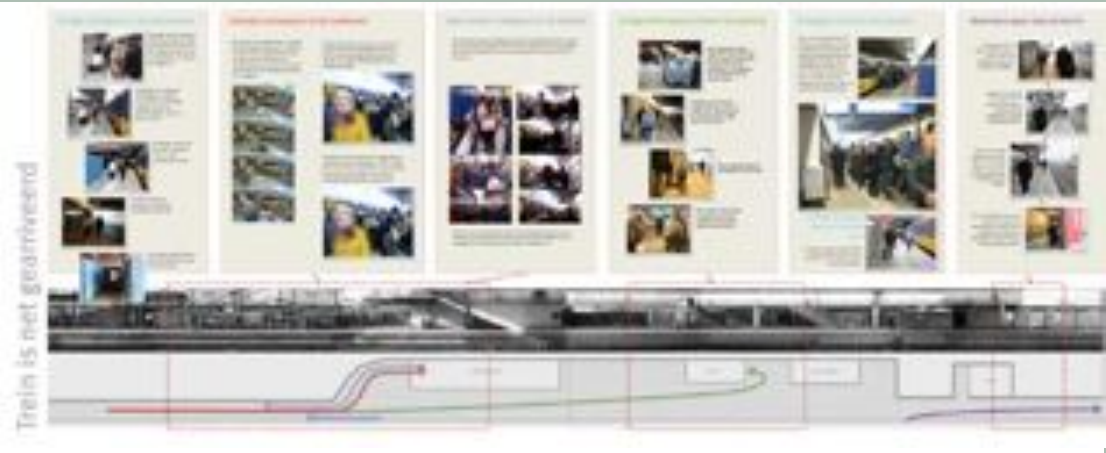
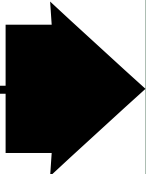
Gezamenlijk buigen over een probleem

WAT IS ER GEBEURD? (vervolg)

september 2011
Creatieve workshop bij Movares met NS, ProRail, Mijksenaar, ES en STBY om gezamenlijk kansrijke communicatieoplossingen te vinden

oktober 2011
Evaluatiegesprek met ProRail over creatieve workshop

november 2011
Afrondend gesprek bij ProRail tussen ES en ProRail en brainstormen over vervolg



Overzichtsposter met gedrag van reizigers op het perron

Edenspiekermann participeert in de kwalitatieve observatiestudie. Op basis hiervan wordt onder andere de serie posters gemaakt van de verschillende situaties op het perron, inclusief de loopstromen.

Workshop stakeholderparticipatie en focusbepaling

Tijdens een eerste workshop in april 2011 delen Edenspiekermann en STBY de inzichten met belanghebbenden binnen ProRail. Op basis van deze inzichten wordt met de belanghebbenden in de organisatie gewerkt aan een verkenning van de problemen die zich blijken voor te doen voor verschillende typen reizigers. Het resultaat van de workshop is een lijst met communicatieproblemen op het perron die kunnen worden aangepakt.

In september gaat het project verder met een creatieve sessie waar communicatieoplossingen worden bedacht in multidisciplinaire teams. De creatieve workshop heeft een ander resultaat dan vooraf werd ingeschat.

Een aantal deelnemers blijkt onvoldoende op de hoogte te zijn van resultaten van het reizigersonderzoek en de wijze waarop deze inzichten tot stand gekomen zijn. Er kan tijdens de workshop onvoldoende tijd worden genomen hen volledig bij te praten, omdat er tijdsdruk ligt om te komen tot een formulering van mogelijke oplossingsrichtingen. Die oplossingsrichtingen komen er wel die dag, maar de inbedding bij de verschillende belanghebbenden is niet optimaal, zo wordt later duidelijk. Een belangrijke conclusie uit de workshop is dat er door ProRail en NS veel hindernissen worden gezien bij het wijzigen van de bestaande situatie. Er zal meer aandacht moeten komen voor de toegevoegde waarde van de oplossingen om voldoende draagvlak binnen de organisaties te krijgen.

Resultaat

Tussenresultaten

Het project heeft verschillende rapportages opgeleverd.

Er is een reeks communicatieproblemen op het perron geïdentificeerd. Deze communicatieproblemen concentreren zich op drie probleemgebieden die het meest nadrukkelijk naar voren zijn gekomen bij reizigers in het parallelle project 'Wat beweegt de reiziger op het perron'. Deze knelpunten zijn in beeld gebracht om zo te laten zien wat de gevolgen ervan zijn in het gedrag van reizigers.

De drie knelpunten betreffen:

1. Verwarring en onvrede bij reizigers over het A/B gedeelte van het perron.
Dit leidt ertoe dat reizigers zich op een verkeerde plek opstellen op het perron en bij binnenkomst van de trein als een groep in beweging komen richting de trein. Het leidt ook tot haastige verplaatsingen van reizigers.
2. Verwarring over de indeling van treindelen bij samengestelde treinen. Dit leidt ertoe dat reizigers twijfelen waar ze in moeten stappen, lang op het perron naar bevestiging zoeken van de treinindeling, en in het uiterste geval in de verkeerde trein stappen.
3. De positie van informatieborden sluit niet aan bij de momenten waarop reizigers informatie zoeken. Dit leidt tot regelmatig heen- en weer lopen van reizigers over het perron op zoek naar informatie, en het missen van (nieuwe) informatie.

KNELPUNTEN OP DE PERRONS



Knelpunt 1: A/B indeling van perrons



Knelpunt 2: Verwarring over de indeling van treindelen bij samengestelde treinen



Knelpunt 3: De positie van informatieborden, sluit niet aan bij behoeften van reizigers.

Eindresultaten

Op basis van deze uitkomsten zijn mogelijke communicatieoplossingen/concepten geformuleerd, die bovenstaande knelpunten kunnen verhelpen. Bovendien hebben belanghebbenden geselecteerd welke van deze oplossingen de meeste kans van slagen hebben, rekening houdend met de technische en organisatorische complexiteit van ingrepen op het perron.

De drie meest kansrijke oplossingsrichtingen zijn als volgt geformuleerd:

1. Een dynamische aanduiding van de positie van de (eerstvolgende) trein.
2. Verbeterde communicatie van wijzigingen in de dienstregeling.
3. Verbeterde markering van de A/B zijden op het perron.

Voor deze drie is een inventarisatie gemaakt van mogelijke middelen die nodig zijn voor het bereiken van de werkelijke oplossing en een inschatting gedaan van de technische en organisatorische randvoorwaarden die eraan ten grondslag dienen te liggen.

Hoewel oorspronkelijk het idee bestond om binnen dit project communicatieoplossingen te ontwerpen en te testen, zijn de concepten niet uitgevoerd. Tijdens de voortgang van het project wordt steeds meer duidelijk dat de verantwoordelijkheid en het beheer van de knelpunten die moeten worden opgelost, liggen bij andere afdelingen en organisaties dan de directe betrokken afdeling bij het project. Dit maakt dat de aandacht, in plaats van naar een snelle conceptontwikkeling, is verschoven naar het identificeren en aan boord krijgen van de desbetreffende afdelingen.

In feite verandert door dit inzicht in het onderzoek ook het probleem zelf. Daardoor wordt ook iemand anders de probleemeigenaar. We hebben dat bij ontwerpprocessen als deze, waar oplossingen op een integrale manier worden gezocht, vaker zien gebeuren. Dit effect maakt het noodzakelijk dat betrokkenen bij de oplossing van het probleem (de nieuwe probleemeigenaar) op tijd in beeld komen en bij het project worden betrokken.

Het belangrijkste resultaat is nu dat de personen bij elkaar aan tafel zijn gekomen die nodig zijn om het probleem op te lossen: partijen binnen en buiten ProRail die elkaar niet kenden, hebben nu gezamenlijk gebrainstormd over mogelijkheden voor het verbeteren van reizigerservaringen.

Het vervolg van dit project, getiteld: 'In- en uitstappen verbeteren', is gestart met alle belanghebbenden goed in beeld en vanuit een gedeeld begrip en gezamenlijke formulering van mogelijke oplossingen voor deze knelpunten.



Workshops waarin inzichten gedeeld worden en nieuwe ideeën ontwikkeld.

workplay

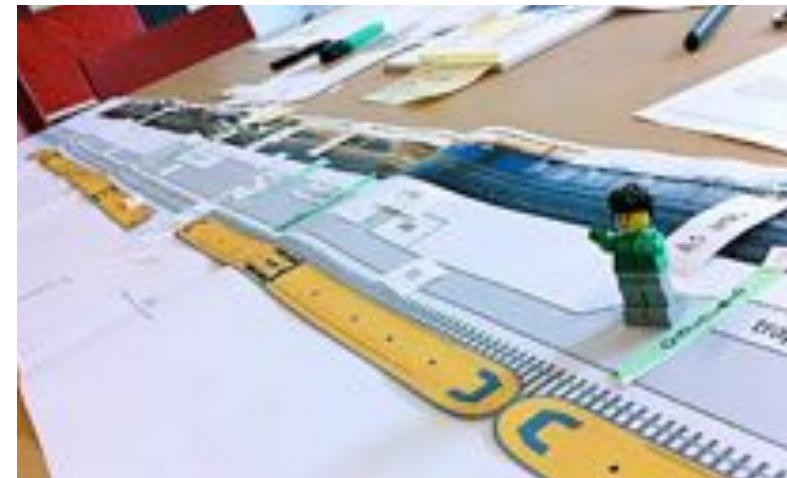


Creative workshops in verschillende projecten in dit boek

Methode uitgelicht

Creative workshop

Net als in veel van de andere projecten zijn ook in dit project enkele malen creatieve workshops georganiseerd. Een creatieve workshop is een bijeenkomst waarbij de deelnemers van de workshop gezamenlijk werken met verschillende creatieve technieken om een volgende stap te kunnen zetten in het proces. Een creatieve workshop dient vaak verschillende doelen: het is een middel om de betrokkenen bij te praten over inzichten uit onderzoek of (tussen) resultaten in het ontwerpproces. Doordat de inzichten of de resultaten onderwerp van gesprek zijn tijdens de workshop, kan de collectieve intelligentie van de groep worden gebruikt om de inzichten te verifiëren, aan te vullen of te verbinden met ander onderzoek. Hierdoor wordt door de deelnemers ook gedeelde taal en gedeeld begrip ontwikkeld. Deze gedeelde taal zie je vaak later in het proces weer terugkomen. Onbewust en bewust wordt gerefereerd aan ervaringen uit dit soort workshops. Op basis van de gepresenteerde informatie wordt veelal creatief verder gewerkt aan bijvoorbeeld mogelijke oplossingen.



***Laat dan eens zien
wat jij bedoelt,
hoe het dan zou
moeten gaan?***



Door creatieve technieken te gebruiken als brain-stormen, schetsen, collages, bouwen van tastbare ruimtelijke voorstellingen (bijvoorbeeld met Lego en Playmobil poppetjes) of door het ontwerpen van (beeld) verhalen en scenario's, wordt samengewerkt aan het divergeren (het vergroten van het aantal opties) of juist convergeren (en het kiezen uit een paar opties). De twee kernbegrippen van een dergelijke workshop zijn dus 'creatief' en 'samenwerken'.

Voortraject

Service design, inzichten uit negen praktijkvoorbeelden, is de titel van dit boek. De praktijkvoorbeelden zijn alle negen beschreven. Negen losse projecten. Als je door je ooghalen naar deze negen projecten kijkt, wat kunnen we daar dan van leren? Wat kunnen we daar voor inzichten uithalen? Wat gebeurt er veel? Wat gebeurt er eigenlijk weinig, terwijl we dat misschien wel verwachten? In elk project dat in dit boek wordt beschreven, maakt een langdurig voortraject onderdeel uit van het proces. Dit, ondanks de diversiteit aan opdrachtgevers en ontwerp bureaus. Hierdoor rijst de vraag: is zo'n voortraject een fundamenteel onderdeel van het service design proces? Bureaus geven aan dat het project pas van start is als de officiële 'go' is gegeven. Maar geen enkel proces begint daar, het begint bij een lang pad van aftasten, scherp stellen, bijsturen, aanpassen en besluiten. Wat gebeurt in het voortraject lijkt grote invloed te hebben op de verloop en afloop van het project.

➡ welkom

IN SERVICE DESIGN

De diversiteit aan opdrachtgevers leidt ertoe dat niet iedereen even bekend is met de term service design. Het wint dan wel aan naamsbekendheid, bij veel opdrachtgevers is toch nog enige uitleg nodig om het vakgebied exact te plaatsen. Dit is extra relevant wanneer de opdrachtgevers zelf intern moeten uitleggen aan collega's of meerderen wat het project gaat inhouden.

Wat hierdoor bijna als vanzelf ontstaat, is dat de ontwerp bureaus deelnemende partijen nog moeten introduceren in de aanpak van service design en hun werkwijze. Waarom is het relevant? Wat kunnen we bijdragen? Waarom en hoe is onze manier van denken en werken anders? Wat kunnen we opleveren? Sommige

bureaus doen dit proces geleidelijk, door de jaren heen, via netwerkbijeenkomsten en seminars. Andere bureaus krijgen te maken met een opdrachtgever die in korte tijd moet worden overtuigd.

In dit acquisitieproces zit de opbouw van gedeelde begripsvorming rond service design en de aanpak in het project. Omdat dit in eerste instantie ontbrak bij een aantal projecten, zijn processen van aftasten ontstaan die soms het project behoorlijk hebben vertraagd.

➡ urgentie

VINDEN OF AANWAKKEREN

Voor het succes van een service design traject is betrokkenheid in het proces



Het perspectief van de organisatie: reizigers vervoeren per trein

van de opdrachtgever een vereiste. De betrokkenheid helpt om deuren te openen, middelen beschikbaar te stellen, of in contact te komen met de klanten van de opdrachtgever. Ook de uiteindelijke implementatie in de organisatie is beter gewaarborgd wanneer er betrokkenheid is vanuit de organisatie.

Een zekere mate van urgentie voor het onderwerp kan helpen de betrokkenheid te prikkelen. In het voortraject wordt veel aandacht besteed aan het vinden van de urgentie. Het wordt eruit gelicht of specifiek benoemd om te kunnen waarborgen dat er betrokkenheid is tijdens de rest van het project. In enkele gevallen heeft dit ertoe geleid dat de initiële vraag waarmee het bureau en opdrachtgever het gesprek met elkaar aangingen, uiteindelijk heel anders is geformuleerd. Neem bijvoorbeeld het project Klantplan dat DesignThinkers heeft uitgevoerd. Initieel zou het ontwerpbureau zich richten op het plaatsen van kunstobjecten op station Utrecht Centraal. Binnen betrokken organisaties bleek hiervoor weinig enthousiasme te bestaan. Het was geen breed gedragen opdracht. Uiteindelijk is de oorspronkelijke opdracht omgevormd tot een heel ander project dat met meer energie en enthousiasme is opgepakt.

➔ **afstemmen**

PERSPECTIEVEN ONTWERPERS EN ORGANISATIE

Ontwerpprocessen zijn vaak iteratief, het service designproces is hier geen uitzondering op. Maar doordat dit proces wordt toegepast op dienstontwikkeling, komen er tegenstrijdige waarden samen. Dienstverlening is een commerciële sector waar normaliter meetbare en duidelijke opdrachten worden gegeven. Opbrengsten (in welke vorm dan ook) zijn daarbij leidend, een meetbare output. Gebruikersonderzoek richt zich juist op effectiviteit vanuit het perspectief van de gebruiker: het is een product of dienst dat past bij zijn wereld, het is vaak een moeilijk te meten waarde.



Het perspectief van de gebruiker: de trein als onderdeel van mijn reis

Het service design proces vereist dan ook van een organisatie dat er anders wordt gekeken naar de (tussen)resultaten. Het vraagt een meer exploratieve opstelling in het proces en een andere betrokkenheid van de opdrachtgever bij het verwerken van de informatie en het vormen van inzichten en concepten. Zo kan er, behalve gedeeld begrip, ook draagvlak ontstaan voor de uitkomsten.

Van ontwerpbureaus vraagt het begrip voor de meer rigide denkwijze van organisaties. Ontwerpers geven aan dat ze bij aanvang van een project niet precies weten welke uitkomst het project zal opleveren. Dit is voor organisaties soms moeilijk te accepteren. Ontwerpbureaus proberen dat te ondervangen door meer over het proces uit te leggen en processtappen vast te stellen, in plaats van te focussen op meetbare uitkomsten.

➔ **startpositie**

Het voortraject resulteert in de startpositie, de situatie waarin het project een 'go' zal krijgen. Op dit punt zijn niet alleen de opdracht, tijdsduur en (tussen)resultaten afgesproken, maar ook de wederzijdse verwachtingen en rollen uitgesproken. De juiste contactpersonen moeten op voorhand betrokken zijn, van zowel de opdrachtgever als van eventuele andere belanghebbenden. In een aantal gevallen zien we de contactpersoon bij de opdrachtgever veranderen tijdens het voortraject. In sommige projecten zien we tijdens het proces nog nieuwe contactpersonen worden toegevoegd, zoals bij het project voor UMC Utrecht waar na het voortraject een econometrist aan het projectteam wordt toegevoegd om, met het verzamelen van kwantitatieve data, artsen te kunnen overtuigen van de validiteit van de profielen.

Wie de juiste contactpersoon is, is moeilijk te zeggen. Maar bepaalde eigenschappen, zoals de eerder genoemde betrokkenheid bij het project en slagvaardigheid in de

organisatie (mandaat, toegang tot budgetten en middelen, in staat zijn om voor een workshop de benodigde mensen om tafel te krijgen, ondersteuning geven bij het maken van een prototype, overtuigingskracht, et cetera), worden wel genoemd. De goede contactpersoon kan helpen de voortgang van het project en slagkracht in de organisatie te borgen. Tegelijk zit daar een zekere tegenstrijdigheid. Sterke betrokkenheid bij opdrachtgevers brengt met zich mee dat opdrachtgevers dan ook sturend willen zijn in het proces, terwijl de ontwerpbureaus in het creatieve proces ook ruimte willen hebben. Vaak is de nauwe betrokkenheid van de opdrachtgevers in het ontwerpproces de borging dat er – mits goed beredeneerd – kan worden afgeweken van de afgesproken startpositie.

➔ **conclusie**

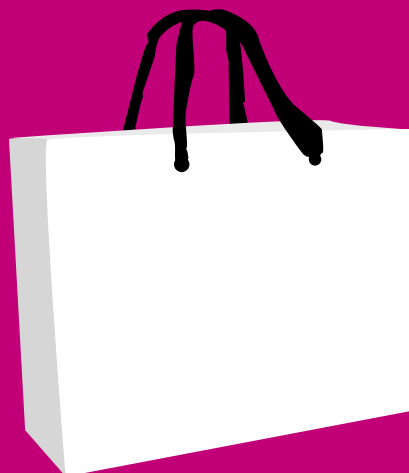
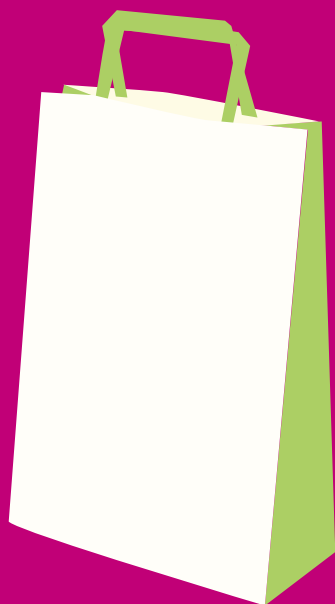
AANLOOPTRAJECT ONDERDEEL VAN PROJECT?

De discussie kan worden gevoerd of het voortraject onderdeel is van het service design project. Het speelt zich af alvorens er een officiële 'go' komt voor het project. Het heeft een oriënterend karakter, er is geen financiële tegemoetkoming. Toch zitten er een aantal cruciale momenten in het voortraject die het succes van het project en de succesmaat van de uitkomsten sterk beïnvloeden. Zo wordt bijvoorbeeld in deze fase de opdracht aangescherpt of vervangen, worden mensen op verschillende niveaus in de organisatie aan het project verbonden, en zien we dat de urgentie van de opdracht wordt uitgesproken. Het voortraject kan niet simpelweg worden afgedaan als een vrijblijvend spel. Vaak worden hier afspraken gemaakt die een bepaalde mate van zekerheid geven voor het project. Dat pas na deze fase een 'go' komt, lijkt een startpunt, maar is in werkelijkheid eerder een tussenresultaat te noemen. Voor bureaus betekent dit dat ze in deze eerste fase van het project veel aandacht moeten besteden om met de opdrachtgever op één lijn komen. Voor de opdrachtgever betekent dit dat ze deze fase in het traject moeten gebruiken om hun wens en vraag scherp te krijgen.



***Wat er gebeurt
in het voortraject
lijkt grote invloed
te hebben op het verloop
van het project
en op de afloop.***

Opdrachtgever: ProRail
Bureau: STBY,
Edenspiekermann



3. IN- EN UIT-STAPPEN VERBETTEREN

Communicatieoplossingen op het perron

Dit project is een direct vervolg op de uitkomsten van 'Wat beweegt reizigers op het perron' (project 1) en 'Je weg vinden op perrons' (project 2), waarin in opdracht van de stationstak van ProRail is vastgesteld wat de belangrijkste redenen zijn voor de bewegingen van reizigers op het perron.

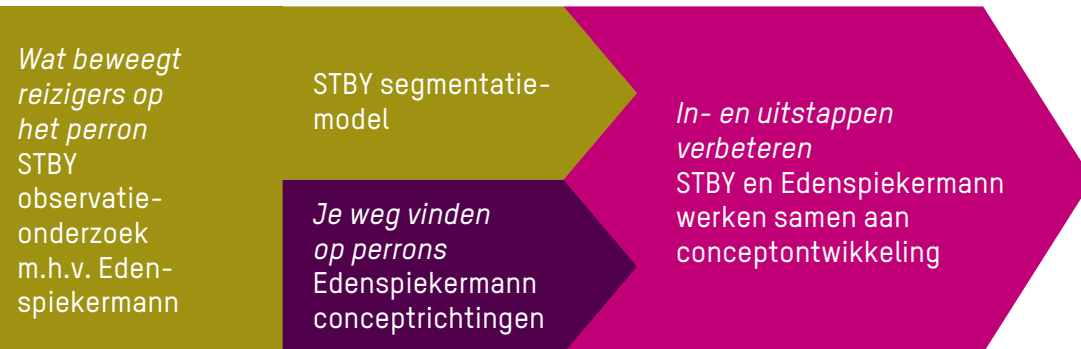
In die voorstudies komt een serie knelpunten aan het licht die treinreizigers ervaren tijdens de hele Customer Journey.

In het huidige project is de focus gelegd op het in- en uitstapmoment. Eerder gevonden relevante knelpunten zijn in dit project verder uitgediept, en dienen als startpunt voor de ontwikkeling van een tiental nieuwe dienstverleningsconcepten op en rond het perron.



Zo zou vakverdeling op het perron eruit kunnen zien

SAMENHANG VAN 3 PROJECTEN VAN STBY EN EDENSPIEKERMANN



Dit project is uitgevoerd in nauwe samenwerking tussen STBY en Edenspiekermann, waarbij STBY het onderzoeksgedeelte leidt, en Edenspiekermann de conceptontwikkeling aanstuurt. Naast ProRail wordt gedurende het project ook NS Reizigers als een belangrijke betrokken. De noodzaak hiervan is tijdens de het vorige project vastgesteld en vanaf het begin van dit nieuwe project meegenomen.

WAT IS ER GEBEURD?

Deze case heeft met tussenpozen plaatsgevonden tussen december 2011 en maart 2013. De nadruk van het onderzoeksgedeelte en de conceptontwikkeling lag in de maanden mei en juni 2012, waarna de testopstelling in begin 2013 gereed was.

pauze in poging om af te stemmen met verbouwings-agenda station Amsterdam Centraal



november 2011 eerste bespreking voor vervolgproject

februari 2012 opstellen projectplan

april – mei 2012 onderzoek naar in- en uitstap routines

22 juni 2012 workshop bij ProRail met belanghebbenden: evaluatie van- en selectie uit conceptrichtingen

pogingen om project af te stemmen met uitkomsten camera-onderzoek ProRail

december 2012 – februari 2013 uitwerking technische en organisatorische details voor pilotopstelling op het perron

september 2011 presentatie bij NS, om samenwerking te organiseren

november 2012 detaillering van concept pilot en opstellen evaluatieplan

februari – april 2013 uitvoering van de pilot op het perron en evaluatie van effecten op veiligheid en comfort voor reizigers



In- en uitstappen

Verzoek en doel opdracht

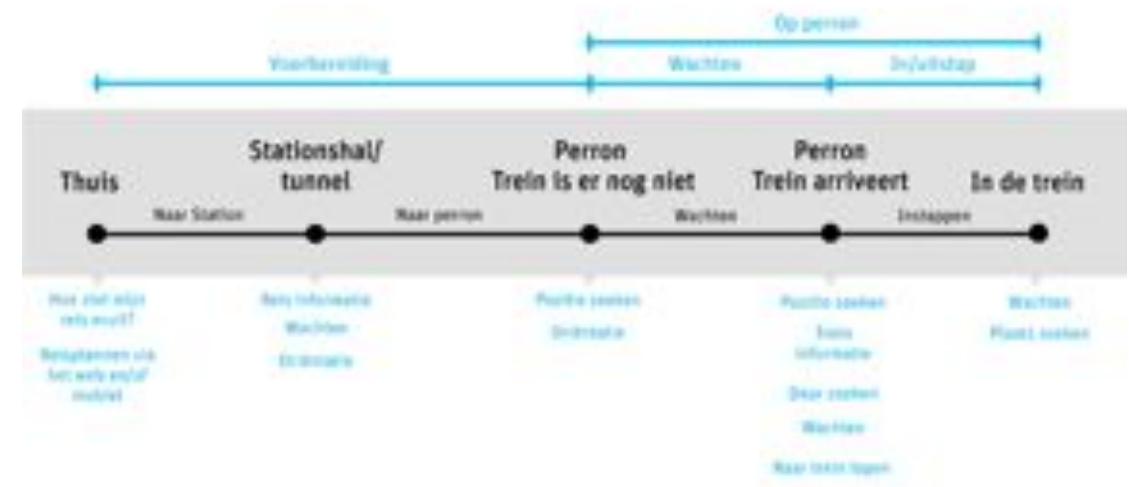
Dit project heeft tot doel het ontwikkelen van concepten die zorgen voor het versnellen, veiliger en comfortabeler maken van het in- en uitstapproces bij treinen. De doelstelling is zo geformuleerd op basis van de inzichten uit de eerdere projecten: het moment van in- en uitstappen is een kort knooppunt waarop heel veel gebeurt, en waarop verbetering mogelijk is. In de ogen van ProRail biedt dit reismoment kansen om de veiligheid te verbeteren en daarnaast ook mogelijkheden om meer mensen sneller van het perron te krijgen.

De concepten moeten zowel voor treinreizigers als voor betrokken organisaties ProRail en NS positief uitwerken. Bijvoorbeeld door bij te dragen aan minder gedrang bij de treindeuren; het beperken van gevaarlijke situaties; het verminderen van de wachttijd; zorgen voor meer gevoel van comfort en overzicht bij reizigers;

het kunnen verwerken van meer reizigers per uur en, als laatste, het kunnen laten passeren van meer treinen dankzij een een kortere stoptijd.

Het in- en uitstapproces is breder gedefinieerd dan enkel de stap van perron naar trein. In het project is met nadruk de mogelijkheid opgehouden dat door ingrepen eerder in het traject van de reiziger (bijvoorbeeld in de hal) de situatie op het perron kan worden verbeterd. Het project verkent allerlei mogelijkheden, met de belofte dat er concrete concepten uit zullen komen die toepasbaar zijn. Ook is het de bedoeling dat, naast het verkennen van het probleem, een of enkele van de aangedragen oplossingen worden getest in de vorm van prototypes in de praktijk.

scope in- en uitstapproces



Schematische indeling van de fases in de reis van reiziger. Hoewel de focus van dit project op het moment van in- en uitstappen ligt, worden de oplossingen gezocht in de gehele reis (zie de blauwe lijn).

Opzet en aanpak



Het project start met een onderzoeksfase, onder leiding van STBY. Om een beter begrip te krijgen van de knelpunten en ontwerpkanalen in het moment van in- en uitstappen, is het van belang de gedragingen en motivaties van reizigers te bestuderen. De eerder opgedane inzichten (zie project 'Wat beweegt reizigers op het perron - STBY') bieden daarvoor een basis die verder uitgediept kan worden middels een verzameling onderzoekstechnieken.



Voor deze verdieping is allereerst een dagboekstudie uitgevoerd. In een speciaal ontwikkeld 'treinreis-notitieboekje' hebben de deelnemers aan het onderzoek (een selectie van tien frequente en incidentele treinreizigers) hun reizen gedurende 3 à 4 weken bijgehouden.

In deze boekjes kunnen de reizigers stap voor stap hun reis beschrijven (waar sta je te wachten? wat is je looproute? welke informatie raadpleeg je?) en ook elke stap in het reisproces beoordelen (hoe vind je het gaan?). De belangrijke momenten en knelpunten die in het voorgaande project aan het licht zijn gekomen, kunnen op deze manier veel plezieriger worden onderzocht, dan wanneer reizigers lange vragenlijsten moeten invullen.



Dagboekjes voor reizigersonderzoek

Dagboekonderzoek in context van de reiziger

Om een beter beeld te krijgen van de reiziger en zijn reiservaringen worden de boekjes na afloop in contextuele interviews met de deelnemer doorgenomen. Specifieke vragen en onduidelijkheden worden zo verhelderd. Daarnaast wordt gedurende dit interview een van de reizen uit het boekje uitgekozen en 'nage-speeld', dit wordt op video opgenomen.

Een analyse van de boekjes en interviews leidt tot een visualisatie van de waardering van de reiziger in beoordeling op verschillende momenten in de reis en de hiervoor gegeven verklaringen. De video-opnames,



Een conceptvoorstel



gemonteerd tot korte filmpjes, ondersteunen deze.

Door de eigen observatie (drie weken) van het reisgedrag van de reizigers en het interview, krijgen de onderzoekers een gedetailleerd beeld van de belangrijkste problemen die reizigers ervaren tijdens het in- en uitstappen. In een workshop met de reizigers, ontwerpers, ProRail en NS is vervolgens nagedacht over oplossingen voor de geconstateerde knelpunten. Hieruit komt naar voren dat de reiziger het meeste behoefte heeft aan het verbeteren van actuele informatie over de positie van de trein langs het perron, de samenstelling van de trein en waar (nog) zitplaatsen beschikbaar zijn.

Met de resultaten van dit onderzoek werkt Edenspiekermann tussen april en juni 2012 een visuele weergave uit. Op basis hiervan formuleert het bureau een twaalfstal serviceconcepten.

De concepten zijn heel divers, variërend van een grafische ingreep op de perronvloer of een applicatie voor mobiele telefoons tot interactieve technologie op en in het perron.

In een volgende workshop, met belanghebbenden van ProRail en NS, zijn de twaalf concepten besproken en beoordeeld op meerwaarde (wat levert het ProRail, NS en de reiziger op?) en innovatie, maar ook op organisatorische en technische haalbaarheid. Mensen die tot dan toe nog niet bij het project betrokken zijn, maar waarschijnlijk wel een rol hebben in de uitwerking van de voor-



De ledstrook in test op station Den Bosch

gestelde conceptringen worden in deze workshop geïnformeerd en gevraagd naar hun feedback op de ideeën. Zijn dit bekende onderwerpen? Horen ze nieuwe ideeën? Of sluit het juist goed aan op waar ze zelf mee bezig zijn? Vooral de oplossingen worden goed ontvangen die te maken hebben met het verstrekken van *real time* informatie over de treinsamenstelling en positie van de trein langs het perron.

Sommige conceptringen grijpen in op gedeelde taken en verantwoordelijkheden van ProRail en NS. Bij de deelnemers namens NS is tijdens de workshop veel interesse ontstaan in het onderzoek en de verzameling concepten. Zij willen binnen NS zelf de resultaten breder neerleggen. Er wordt daarom een extra presentatie georganiseerd voor verschillende belanghebbenden van NS, om ook hen te informeren en te betrekken bij de verdere ontwikkeling. Dit blijkt een belangrijke stap te zijn: de gepresenteerde ideeën blijken goed aan te sluiten op enkele lopende projecten binnen NS. Daarmee ontstaat er een hernieuwd momentum om één van de concepten verder uit te voeren en op locatie te testen. Een momentum dat van groot belang wordt, want dit is de fase waarin verschillende bedrijfsonderdelen moeten samenwerken en er investeringen moeten worden gedaan, om het concept van het papier af in de echte wereld werkbaar te krijgen.

Van papier naar pilot

In het najaar van 2012 werkt Eden-spiekermann het concept verder uit tot een *mock up* waarin het mogelijke eindresultaat is gevisualiseerd. In november volgt een reeks gesprekken met NS en ProRail om te waarborgen dat het concept op station Den Bosch kan worden getest.

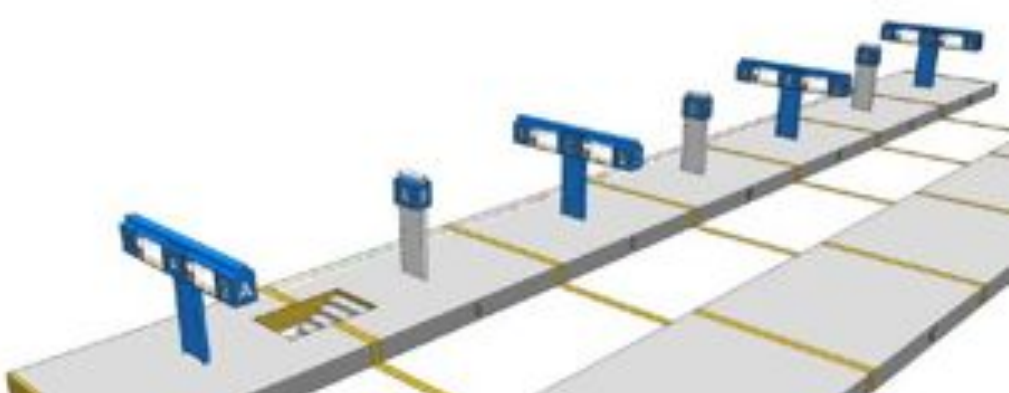
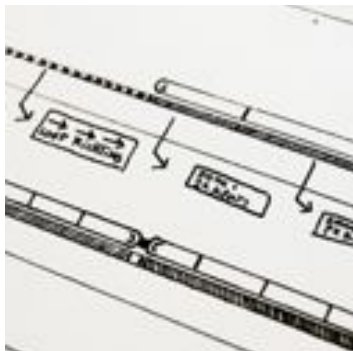
Dit concept sluit nauw aan op een lopend project bij NS over de ontwikkeling van een nieuwe *app* waarin ook gedetailleerde informatie over de treinsamenstelling te zien is. Beide projecten hebben hetzelfde doel: mensen beter informeren over de details (drukke, positie van stiltecoupe's, eerste klas, en fietsingangen) van hun specifieke trein. De beide projecten maken gebruik van dezelfde achterliggende techniek: elf met sensoren ingerichte treinen die meten hoeveel mensen er aan boord zijn en waar ze zich bevinden.

De informatie van de sensoren wordt gebruikt om op het station via een ledbaan boven de perronrand precies aan te geven waar de trein komt te staan, hoe deze ingedeeld is, en wat de drukte in de wagons is.

Evaluatie met reizigers

NS geeft STBY opdracht om tijdens een drie maanden durende proef met de nieuwe *app* een evaluatief onderzoek uit te voeren onder reizigers. Dit onderzoek wordt gecombineerd met de evaluatie van de nieuwe ledbaan boven het perron.

In de technische uitwerking van deze nieuwe borden op het perron komen een aantal lastige details naar boven. Nu de seinen op groen staan om het concept te gaan testen blijkt dat wat als schets eenvoudig lijkt – een aanduiding van de treinonderdelen op een scherm – in werkelijkheid niet zo eenvoudig is. Zo rijden er op dit traject twaalf verschillende treinmodellen. Deze twaalf blijken allemaal verschillend van indeling; de deuren en voorzieningen zitten overal op een andere plaats. Voor een fysiek correcte aanduiding op een scherm blijken twaalf uitwerkingen nodig te zijn. Om te achterhalen wat de precieze samenstelling van iedere trein is volgt een zoektocht langs afdelingen van ProRail en NS.



werkwijze

Resultaat

Uit het onderzoek in de eerste fase is een gedetailleerde beschrijving voortgekomen van de momentane beleving van reizigers bij incidentele en frequente reizen. Op welke momenten en om welke redenen hebben reizigers een negatieve beleving? Hiermee kan Edenspiekermann aan de slag bij de conceptontwikkeling. De workshop met reizigers levert bovendien een uitdieping op van het begrip ‘veiligheid’, dat als basis kan dienen voor de evaluatie van perrons op dit vlak, meer in de lijn met hoe reizigers dat ervaren. Deze uitdieping is gedaan op speciaal verzoek van ProRail, die meer wilde weten over de beleving van veiligheid op het perron door de reizigers.

De pilot op het perron is het voornaamste directe resultaat van dit project. In de periode dat de pilot opgesteld staat, worden inzichten verzameld over het effect van een dergelijke real time informatievoorziening op het gedrag van reizigers op het perron en de bijdrage die een dergelijke informatie kan leveren aan de verbetering van comfort en veiligheid tijdens het in- en uitstappen. Deze inzichten zijn bepalend voor het opstellen van een business case voor en uitrol van een dergelijk systeem. Behalve het effect op het gedrag van reizigers, kan met deze opstelling daadwerkelijk worden getest wat de betrokken partijen moeten organiseren om zo’n systeem goed te laten werken. Het maakt het mogelijk een goede inschatting te maken van de organisatorische complexiteit van een dergelijk systeem.



***Van ‘doen alsof’ met
papieren prototypes,
via rollenspellen en
tijdelijke opstellingen
in de openbare ruimte,
tot volledig werkende
prototypes met alle bij-
behorende attributen***

Methode uitgelicht

.....
Prototypen van dienstoplossingen



‘The proof of the pudding is in the eating’. Dat geldt ook voor oplossingen voor betere dienstverlening. Voor een geïnformeerd proces van het ontwikkelen van dienstconcepten is het heel nuttig om in een vroeg stadium oplossingen te testen. Dit kan in allerlei vormen, variërend van ‘doen alsof’ met papieren prototypes, via rollenspellen en tijdelijke opstellingen in de openbare ruimte, tot volledig technisch werkende prototypes met alle bijbehorende attributen – zoals in dit project het geval is.

Het doel van dit soort testopstellingen is om in een vroeg stadium de consequenties helder te krijgen van een oplossing voor benodigde technische en organisatorische ondersteuning, en bovendien te zien of de beoogde ervaring ook plaatsvindt zoals die is bedacht. Bovendien helpen prototypes om concepten te communiceren met buitenstaanders en besluitvormers.

Het uitspelen van scenario’s in dit soort testopstellingen levert het team ook inzichten op die in een volgende slag tot verbeteringen leiden. Onverwachte effecten elders in de organisatie, implementatie van vraagstukken of gedragsveranderingen van gebruikers die niet zijn voorzien komen zo aan het licht voordat een dienst volledig wordt uitgerold.

Het uitwerken van dienstconcepten tot prototype opstellingen die gebruikers, personeel en management kunnen ervaren is niet altijd eenvoudig. Zeker voor opstellingen in een praktijkomgeving (zoals een druk perron) geldt vaak dat er veel partijen moeten worden ingelicht en dat een succesvolle opstelling afhankelijk is van de medewerking van veel mensen. Dit is een groot verschil met prototypes in andere ontwerpdisciplines zoals web, print of industrieel ontwerpen, waar prototypes in een gecontroleerde labomgeving kunnen worden getest.

SOMS KOMEN DINGEN OP EEN MOOI MOMENT BIJ ELKAAR

INTERVIEW NIELS VAN HAL
PRORAIL, 6 MAART 2013

Hij pakt zijn iPad erbij om foto's te laten zien van het prototype, dat straks op station Den Bosch wordt getest. Een treinlange ledstrook op het perron toont reizigers dadelijk, voordat de trein is aangekomen op het perron, precies in welke delen van de trein het druk of rustig is, waar de deuren van de 1° en 2° klas coupés zullen stoppen én waar de stiltezones zijn. "Ongeveer vijf minuten voor de bewuste intercitytrein het station binnenrijdt gaat de ledstrook aan en kunnen wachtende reizigers zien waar de deuren van de trein stoppen en hoe druk het in de trein is. "Het blijft natuurlijk altijd de vraag hoe reizigers hier straks op reageren, maar het blijft bijzonder om te zien dat we als sector gezamenlijk steeds beter in staat zijn om onze dienstverlening richting reizigers met dit soort pilots verder te blijven verbeteren."

Niels van Hal, programma-manager stations bij ProRail is in de afgelopen drie jaar betrokken geweest bij een aantal service-design trajecten. Hij is behoorlijk te spreken over het onderzoek dat de bureaus hebben uitgevoerd in het kader van service design. "De wijze waarop service design zich focust op de belevingswereld van eindgebruikers, in ons geval treinreizigers, heeft ProRail een aantal tastbare, bruikbare inzichten opgeleverd. Het is vervolgens aan ons om die inzichten te vertalen in een verdere verbetering van ons dienstverleningsproces. Ik ben van mening dat dergelijk onderzoek ons kan helpen om dat proces te versnellen."

"Soms komen dingen op een mooi moment bij elkaar" gaat Van Hal verder. "In oktober 2012 werd ik geïnspireerd door één van de prototypen die tijdens een service design sessie voorbij kwam. Uit het onderzoek dat hiervoor gedaan was, werd al snel duidelijk

dat reizigers dergelijke informatie het liefst op deze manier gepresenteerd zouden zien. Toen ik niet veel later hoorde van het initiatief van NS Reizigers om reizigers op het perron van instapinformatie te voorzien, was het idee uiteraard snel geboren".

"Het bleek dat wij NS Reizigers konden faciliteren bij haar ambities om een nieuwe manier van instapinformatie aan reizigers aan te bieden. Een idee is één, de grootste uitdaging was om alles op tijd klaar te krijgen", gaat Van Hal verder. "Uiteraard is het een spannend traject geweest. Maar gedurende het proces waren collega's eigenlijk direct enthousiast. Dat helpt natuurlijk. Als je vervolgens rekening houdt met alle veiligheidsaspecten, dan is er blijkbaar in korte tijd een hele hoop mogelijk. Ik krijg daar veel energie van".

Wat hebben de service design-projecten jouw organisatie opgeleverd?

"De gerichte wijze waarop bij service design het onderzoek gefocust blijft op de belevingswereld van de eindgebruiker, in dit geval de reiziger, heeft ProRail veel extra inzichten opgeleverd over haar eigen producten en haar werkwijze." Van Hal: "We keken bij deze trajecten continu naar de beleving van de reiziger en hoe hij met onze diensten en producten omgaat. Met deze aanpak kwamen we veel meer te weten over hoe de reiziger ons product eigenlijk waardeert en hoe logisch hij onze opzet vindt."

Van Hal vertelt over de infografieken waarin reizigers worden gesplitst in 'frequente' of 'incidentele' reizigers. De infografieken laat (onder meer) zien hoe hun gedrag verandert als zich een calamiteit in de reis voordoet.



Niels van Hal, ProRail

"Het is een heel bruikbaar onderscheid gebleken. Op zich is zo'n nieuwe segmentatie al nuttig, maar als je merkt dat deze segmentatie op heel veel plekken kan worden doorgevoerd, dan is het effect ook heel tastbaar".

Waar was je gaandeweg door verrast?

"Het is goed om te zien hoe zeer onderzoek naar de belevingswereld van reizigers kan bijdragen aan de kennis en toepassingen bij ProRail over stations, perrons en het transfersysteem. Als je meningen van



Perron Den Bosch

individuele reizigers weet te vertalen naar de beleving van een grotere groep reizigers kun je je dienstverlening als organisatie verbeteren.”

Natuurlijk ervaart hij tijdens de projecten en bij workshops die in dit kader zijn gehouden ook de reactie van sommige collega's. "Vanzelfsprekend is het daarbij soms best moeilijk om precies de toegevoegde waarde van service design te vatten in woorden. Voor mij is dat soms best lastig geweest. Toch ben ik er van overtuigd dat service design ons helpt om een beter inzicht te krijgen in het functioneren van de assets van ProRail – het transfer-systeem op stations met alle trappen, perrons en andere voorzieningen zoals fietsenstallingen – voor individuele reizigers."

Wat heb je er zelf van geleerd?

"De uitdaging lag er voor mij in om een relatief nieuw vakgebied zoals service design, te integreren in een bestaande organisatie", zegt Van Hal. "Ik heb gemerkt dat juist in het begin scherp moet worden geformuleerd welk traject er precies gestart wordt. Dit helpt niet alleen de bureaus waar je mee samenwerkt, ook krijg je daarmee meer houvast om in een grote organisatie de boer op te gaan om steun en medewerking te verkrijgen". Juist omdat hij gelooft in de filosofie van service design is het van belang dit bij aanvang helder te hebben. "Dit helpt als je mensen moet overtuigen die soms ook hard werken aan tastbare producten 'van beton en staal.' Nu bleek het belang pas gaandeweg, en die kans om je waarde te laten zien krijg je als bureau natuurlijk lang niet altijd."



Wat zou je, terugkijkend en wetende wat je nu weet, een volgende keer anders doen?

Van Hal denkt, in het verlengde hiervan, dat hij de volgende keer een duidelijker vertrekpunt en stappenplan zou opstellen bij een service-designproject. Dat maakt in zijn ogen het verwerven van steun voor het project veel eenvoudiger binnen een organisatie, zeker als deze ingewikkeld en gelaagd is. Dat werkt naar twee kanten positief door. Hij schat in dat zo ontwerpers ook al aan het begin van een project goede voeling krijgen met de organisatie, en dat is voor het meedoen van alle *stakeholders* in het project weer essentieel. En kip-en-het-ei-kwestie, eigenlijk.

Wat zou je iemand die nog niets weet van service design vertellen over de aanpak?

Van Hal: "Zorg voor kop en staart aan het project, benoem een helder vertrekpunt en een goed stappenplan en doe dan je voordeel met de andere aanpak en insteek van service design. Want deze is er absoluut."

Opdrachtgever: ProRail

Bureau: 31 Volts



EXTREME USERS

Hinderende reizigers op het perron

ProRail Assetmanagement is verantwoordelijk voor de veiligheid en het comfort bij bewegingen en transfers van alle treinreizigers op Nederlandse stations en perrons. Het perron moet voldoende ruimte bieden om iedereen veilig en comfortabel in- en uit te laten stappen. En toch kan er ineens een verstopping ontstaan, doordat een reiziger zich totaal anders verplaatst dan de rest van de reizigers. In dit project onderzoekt 31 Volts het bestaan en het effect van deze reizigers met extreem ander gedrag en behoeften.

Verzoek en doel opdracht

ProRail is benieuwd naar het gedrag van specifieke groepen reizigers, de zogeheten *Extreme Users*. Dat zijn reizigers die door verschillende factoren duidelijk afwijkend gedrag vertonen op het perron, en hierdoor een negatieve invloed hebben op de andere reizigers.

Designbureau 31Volts is benaderd om te inventariseren hoe beter grip is te krijgen op deze groepen reizigers. Het bureau heeft binnen dit kader voorstellen gedaan en scenario's ontwikkeld die houvast bieden voor een betere benadering van Extreme Users.



Opzet en aanpak

De vragen waar 31Volts in dit project antwoord op heeft willen vinden zijn: hoe zien Extreme Users er eigenlijk uit en hoe gedragen zij zich? Wat maakt iemand tot een Extreme User? Waar liggen kansen om het gedrag van de Extreme Users te beïnvloeden zodat ze minder overlast veroorzaken of zelfs een positieve bijdrage leveren aan het in- en uitstapproces?

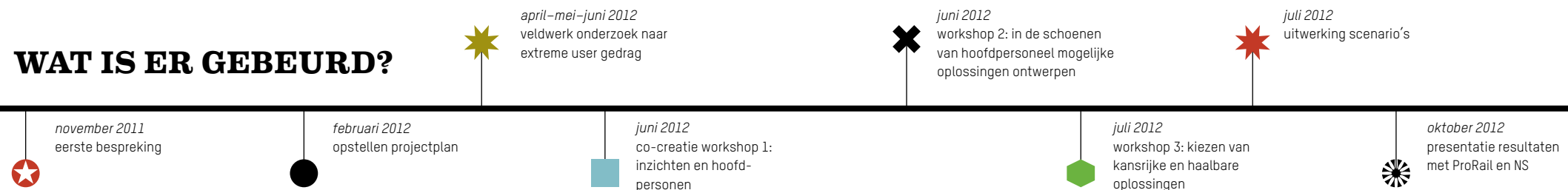
Om antwoord op deze vragen te krijgen doet 31Volts allereerst verkennend veldonderzoek met als doel het gedrag van reizigers op perrons en in het station te observeren. Zo wil het bureau inzicht krijgen in het gedrag van Extreme Users en het effect ervan op het in- en uitstapproces van reizigers. Dit veldwerk is vastgelegd met foto's, video en aantekeningen van gebeurtenissen.

Daarnaast spreken ontwerpers van 31Volts met een aantal professionals die in een context buiten het station te maken hebben met hun eigen Extreme Users. Zo vinden er gesprekken plaats met professionals van KLM en Schiphol, maar ook met medewerkers van een schoolkantine, een supermarkt en een mediatheek.



Zonder hinder

WAT IS ER GEBEURD?



Op basis van bevindingen uit het onderzoek en de interviews komt 31Volts tot een categorisering en profilering van verschillende Extreme Users. Deze profielen krijgen namen als 'Gewoon Gerrit', 'Oh oh overload', 'the Caretaker', 'Baldadige Bumperklever', en 'Schaap Kwadraat'. Ontwerpers noemen dit soort profielen persona's.

De conclusie uit deze eerste fase is dat er inderdaad Extreme Users bestaan, maar dat dit niet een bepaald type persoon is, maar eerder een bepaald type gedrag, en bovendien ook gedrag in een bepaalde context. Dit 'extreme gebruiksgedrag' op het perron heeft een reden. 'Oh oh overload' is een extreme gebruiker, omdat hij of zij veel bagage bij zich heeft.

Dat levert op het treinperron meer overlast voor andere reizigers op dan bijvoorbeeld op Schiphol. Op het vliegveld lopen veel meer reizigers met veel bagage, en bovendien wordt de vertrekhal niet gebruikt door grote groepen andere reizigers die 'even snel' hun forensen-vliegtuig moeten halen. Reizen met veel koffers op de roltrap van het Centraal Station in Utrecht is bovendien een andere beleving dan op de lopende band van Schiphol.

Het tweede deel van dit project vormt een drietal workshops met spelers uit het veld (NS, STBY, KLM, Yabber, omgevingspsycholoog, HU, e.a.). Het doel is in goed samenspel met elkaar te komen tot benoeming van kansrijke richtingen om het gedrag van reizigers en, met name, Extreme Users te beïnvloeden.



Reizen met grote koffers in de spits, voor iedereen een uitdaging



Extreme User persona's



Om dit doel te kunnen bereiken brengt 31Volts in een eerste workshop alle deelnemende spelers op de hoogte van de bevindingen uit het onderzoek en de interviews: zijn deze inzichten herkenbaar? Zijn de daaruit voortkomende hoofdpersonen herkenbaar? Missen er nog specifieke typen Extreme Users? Kunnen de inzichten verder worden verrijkt?

In de tweede workshop zoeken de deelnemers in kleinere groepjes naar mogelijke oplossingen, door in de schoenen te gaan staan van een hoofdpersoon. Vervolgens zijn in deze workshop gezamenlijk negen mogelijke oplossingsrichtingen ontworpen. Vanuit deze selectie kiezen in de derde workshop de deelnemers welke oplossingsrichtingen het meest kansrijk en het meest haalbaar zijn. 31Volts werkt deze drie keuzes vervolgens uit en ontwikkelt drie scenario's voor mogelijke verdere aanpak.

Scenario 1: Olifantenpaadjes

Hoe goed je als ruimtelijk ontwerper ook je best doet om openbare ruimte in te richten, zodra mensen de kans krijgen om de bocht af te snijden, doen ze dat. Metaforisch én letterlijk. Intuïtie wint het hier van rationeel handelen. Dit concept speelt in op deze gedragingen. Zoals op de foto goed te zien is, worden olifantenpaadjes vaak ervaren als oneigenlijk gebruik. Zorgvuldig ingerichte veldjes, perkjes en parken worden 'misbruikt' door de mensen die snel van A naar B willen. Slijt een nieuw paadje eenmaal in en is het zichtbaar als een *shortcut*, dan blijkt het heel erg moeilijk voor mensen om hier geen gebruik van te maken. Een olifantenpaadje is misschien wel het ultieme *human centered* en co-design resultaat. De paadjes worden voor mensen door mensen gemaakt. Dit concept is op deze empirische kennis gebaseerd. Sturing van het gebruik van gemeenschappelijke ruimtes, zoals perrons, kan zo worden opgepakt en uitgewerkt. Door in bestrating te werken met verschillende kleuren die een suggestie wekken van ingesloten routes, zijn mensen te sturen: hier lopen, daar stilstaan.



***Hoe goed je als
ruimtelijk ontwer-
per ook je best doet om
openbare ruimte in te
richten, zodra mensen
de kans krijgen om de
bocht af te snijden,
doen ze dat. Meta-
forisch én letterlijk.***



Workshop verrijken en verdiepen van inzichten

Scenario 2: Zelfreflectie

Dit concept richt zich op bewustwording bij de Extreme Users op het beslag dat zij leggen op de ruimte op het perron en het effect dat ze met hun gedrag (kunnen) hebben op anderen die gebruik maken van het perron. Vanuit dit bewust worden kan hun opstelling mogelijk in positieve richting worden beïnvloed.

Scenario 3: Event van A t/m Z

Dit is geregisseerde sturing van zekere evenementen om extreem gedrag te verplaatsen van perrons en stations naar andere plekken. Hierbij is in de workshop gekozen voor het uitwerken van een business case. De link wordt gelegd tussen sturing van bepaalde gebruikers en beter gebruik van kleine stations: reizigersgroepen met een gedeelde bestemming zoals een bezoek aan events, beurzen en culturele manifestaties zouden op de kleinere 'satelliet' stations kunnen worden ontvangen.



Gezamenlijk werken aan en kiezen voor kansrijke oplossingsrichtingen

gziwzjwz

Resultaat

Door het veldonderzoek is duidelijk geworden dat Extreme Users bestaan en invloed hebben op het in- en uitstaproces bij treinen. Iedereen kan op een bepaald moment een extreme gebruiker zijn. Het bewustzijn dat er uiteenlopende drijfveren zijn voor dit extreme gedrag maken de inzichten interessant voor ProRail en NS, maar ook voor andere dienstverleners.

De uitgewerkte scenario's zijn interventies om in te spelen op de wensen en behoeften van Extreme Users. Daarmee kan ook voor grote groepen andere reizigers het in- en uitstaproces prettiger worden.

Interessant is dat in dit onderzoek naar Extreme Users twee verschillende perspectieven van gedrag op het perron naar voren komen: de Extreme Users zijn zich in verschillende situaties niet of nauwelijks bewust van hun extreme gedrag, terwijl andere reizigers dit mogelijk als storend ervaren. Daarnaast kunnen Extreme Users in de ogen van 31Volts ook een positieve uitwerking hebben op anderen, juist door hun afwijkende gedrag. Extreme Users brengen een gebied tot leven. Dit aspect is in het onderzoek verder buiten beschouwing gelaten, maar een dergelijke 'omgekeerde zienswijze' kan tot nieuwe inzichten en nieuwe concepten leiden.

Extreme Users kunnen in de ogen van 31Volts ook een positieve uitwerking hebben op anderen, juist door hun afwijkende gedrag. Ze brengen een gebied tot leven.



Methode uitgelicht

Van data naar bouwstenen



Deze clusterings zijn vervolgens gegroepeerd in 'bouwsteenkaarten': op deze kaarten staan de bouwstenen van data. Hierop staat in ieder geval een korte omschrijving van het inzicht en een foto die dit illustreert. Sommige inzichten zijn ook grafisch weergegeven. Zo is elk inzicht in één oogopslag herkenbaar.

De bouwsteenkaarten zijn in de volgende fase gebruikt om de hoofdpersonen te 'bouwen' en het verhaal te vertellen over het gedrag van deze hoofdpersonen. De bouwsteenkaarten zijn ook gebruikt als input voor de later ontwikkelde scenario's.

Ontwerpen voor gebruikers

Service design, inzichten uit negen praktijkvoorbeelden, is de titel van dit boek. De praktijkvoorbeelden zijn alle negen beschreven. Negen losse projecten. Als je door je ooghalen naar deze negen projecten kijkt, wat kunnen we daar dan van leren? Wat kunnen we daar voor inzichten uit halen? Wat gebeurt er veel? Wat gebeurt er eigenlijk weinig, terwijl we dat misschien wel verwachten? In dit inzicht-hoofdstuk kijken we naar 'ontwerpen voor gebruikers', een van de kernbegrippen in het toepassen van service design. We zullen laten zien hoe de verschillende methoden voor gebruikersonderzoek worden toegepast, en hoe deze data worden gebruikt in het vormgeven van inzichten, zoals bijvoorbeeld een *customer journey* en *persona's*, profielen van gebruikers, en hoe deze vertaald worden naar oplossingen. Doordat al deze informatie over gebruikers beschikbaar komt, wordt ook zichtbaar dat ontwerpers en opdrachtgevers verschillende perspectieven hebben op gebruikersonderzoek en gebruikersprofielen. In een paar projecten is een verbinding gemaakt tussen de verkregen inzichten uit het gebruikersonderzoek, door de ontwerpers en de bestaande segmentaties van de organisatie. In een service design project wordt niet alleen informatie over gebruikers verzameld en geanalyseerd, maar veelal ook met gebruikers samengewerkt (co-creatie). Hoe ziet dat eruit in de praktijk van deze cases?

➤ inleven

IN GEBRUIKERS

In de projecten van Innoveren in Dienstverlening hebben de ontwerp bureaus allerlei methoden toegepast om zicht te krijgen op de belevingswereld van gebruikers: er is etnografisch onderzoek gedaan, met observaties en interviews, er zijn dagboekjes (*probes*) gebruikt, *customer journey maps* gemaakt, creatieve sessies gehouden, *persona's* ontwikkeld en er

is veel informatie gevisualiseerd. Deze woorden komen vaak voor in beschrijvingen over service design projecten. Het is lastig om per methode aan te geven hoe deze in de praktijk worden gebruikt, omdat dit ook afhangt van het doel. Zo zijn creatieve sessies gebruikt om informatie te verzamelen, maar ook om inzichten te delen, informatie te brengen naar de deelnemers, en gezamenlijk nieuwe ideeën te genereren.



Observeren op het perron, projectportret 1



Werkplaats doosje, projectportret 6

Rijke data verzamelen

In de meeste projecten wordt gestart met het vergaren van inzichten over gebruikers. Als basis voor de drie projecten van het perron (projecten 1, 2 en 3) wordt bijvoorbeeld uitgebreid etnografisch onderzoek gedaan: er wordt op verschillende momenten van de dag geobserveerd hoe reizigers zich op het perron bewegen. Deze reizigers zijn zich niet bewust van het feit dat zij meedoen aan onderzoek, en zullen zich daardoor niet anders gedragen dan anders. Er wordt aanvullend met enkele reizigers gesproken, en ook dat gebeurt in de context van het vraagstuk: op het station in dit geval. Dit levert rijke data op: gegevens die door de contextuele informatie veel meer zeggen dan de kale feiten. Deze *rijke data* zijn vastgelegd in notities en foto's, video-opnames.

In de projecten is ook aan de gebruikers gevraagd te participeren in het verzamelen van gebruikersinformatie. Hiervoor worden door ontwerpers per project speciale middelen ontworpen, door ontwerpers *probes* genoemd. Deelnemers krijgen een

opdracht om informatie te verzamelen die direct in het onderzoek wordt gebruikt, bijvoorbeeld door het invullen van een dagboekje door de medewerkers van het museum. Daarnaast wordt ook gebruik gemaakt van speciaal voor dit doel vormgegeven huiswerkpakketjes, zoals de opdrachtendoos met associatiekaartjes in de Werkplaats van Spoorbouwmeester. De huiswerkpakketjes zijn vooral bedoeld als voorbereiding op een creatieve sessie.

➡ gebruikers

DE GEBRUIKERS, OF DE GEBRUIKERS IN HUN CONTEXT?

De deelnemende organisaties hebben over het algemeen wel gebruiksgegevens beschikbaar: hoeveel mensen gebruiken jaarlijks onze dienst, hoe vaak, hoe veel. Hoelang zijn bezoekers binnen in een museum, en hoeveel mensen komen er dagelijks op bezoek in het ziekenhuis. De ontwerpers kijken in hun onderzoek vooral naar de context van dat gebruiksgedrag. De

reiziger die als forens dagelijks van en naar zijn werk reist, heeft hele andere behoeften en heel ander gedrag dan wanneer hij met twee kleine kinderen op Utrecht Centraal de trein naar zijn moeder in Maastricht moet halen. Een doorgewinterde reiziger kan in een andere context dus ineens een Extreme User zijn, die door zijn gedrag mogelijk voor andere reizigers overlast veroorzaakt op het perron. En een doorgewinterde forens lijkt zich bij plotselinge veranderingen in de routine ook ineens anders te gedragen. De patiënt die naar het UMC reist voor een bezoek aan de polikliniek, ervaart zijn ziekenhuisbezoek niet alleen die 5 minuten in de spreekkamer, maar ook de voorbereiding, de reis er naar toe, het de weg vinden in het ziekenhuis, het wachten voor het gesprek, en de reis terug naar huis. Die context wisselt. De patiënt die voor een belangrijke controle komt, heeft een andere context dan diezelfde patiënt die op bezoek gaat bij zijn schoonmoeder.

De grote gemene deler of juist de uitersten

De ontwerpers kijken bij hun gebruikersonderzoek ook naar 'afwijkend gedrag' van gebruikers, of zoeken naar een afwijkend type gebruiker. Zij lijken niet uitsluitend op zoek te zijn naar de gemiddelde, doorsnee gebruiker. Juist bij de niet-gemiddelde gebruiker zien ontwerpers soms gedrag dat extremer is dan gemiddeld, dat als het ware uitvergroot wat bij de doorsnee gebruikers minder zichtbaar is. Dit kan ontwerpers inspireren in het zoeken naar het onderliggende probleem en bijpassende oplossingen. Maar wat voor de ontwerper een illustratief voorbeeld lijkt, kan in een organisatie juist worden afgedaan als casuïstiek, als een incident.

Individu of groep individuen

De organisaties in de projecten kijken over het algemeen naar groepen gebruikers of juist niet-gebruikers. Alle reizigers, of de reizigers op een bepaald traject, forensen, senioren. De ontwerpers kijken in eerste instantie juist meer naar individuen. En zoals uit bovenstaande blijkt, soms individuen met afwijkend gedrag.



Inzichtensessie HU-plein, projectportret 9



Detail van poster gebruikersinzichten, HU-plein, projectportret 9

In de projecten zien wij dat deze individuele benadering vragen oproept bij de medewerkers van de dienstverlener: je kunt tenslotte geen diensten ontwerpen voor elke individuele treinreiziger, voor elke patiënt, of voor alle individuele museumbezoekers.

De gedachte van ontwerpers is dat een goed begrip van de individuele gebruikers richting en inspiratie geeft, en beter zicht geeft op oorzaken en gevolgen van dat gebruik. Het rekening houden met een beperkt aantal heel verschillende gebruikers nodigt uit tot vernieuwende oplossingen. Terwijl je, als je direct vanuit het gemiddelde gaat ontwerpen, snel uitkomt bij meer van hetzelfde. Aan de andere kant zetten organisaties gebruikersprofielen en segmentaties doorgaans in voor het beargumenteren van keuzes. Dan is het logisch om rekening te houden met groepen met voldoende omvang en substantie. Dat zijn dus geheel verschillende doelen, die niet altijd verenigbaar zijn.

“Niet alles wat meetbaar is, is van waarde en niet alles wat van waarde is, is meetbaar.” (Einstein)

Een aantal opdrachtgevers van de gevolgde projecten zijn grote organisaties waar veel ‘gestandaardiseerde productie’ plaatsvindt: 1,2 miljoen treinreizigers per jaar voor NS, er gaan tot dertigduizend mensen per dag door de draaideur van het UMC Utrecht, en er staan meer dan 35-duizend studenten ingeschreven bij de Hogeschool Utrecht. Mede daardoor zijn de organisaties gericht op cijfers, op aantallen, en veelal ook op kwantitatieve manieren van markt- en klantonderzoek.

Service design research is veel kwalitatiever van aard: onderzoek wordt gedaan naar en met individuele gebruikers; in een heel onderzoek doen hooguit enkele tientallen gebruikers mee. In sommige projecten levert deze kwalitatieve manier van onderzoeken weerstand op en onbegrip. De discussie tussen de waarde van kwalitatief onderzoek versus het belang van kwantitatief onderzoek kan heel fundamenteel zijn. In de meeste projecten die in dit boek zijn

beschreven, is pragmatisch ervoor gekozen te werken met de resultaten uit kwalitatief onderzoek, en waar mogelijk het te combineren met al beschikbare kwantitatieve gegevens.

➡ gebruikersinzichten

Alle rijke data worden samengebracht en ‘tastbaar’ gemaakt: gesprekken uit video- en audio-opnames worden uitgeschreven, observaties worden geschetst, foto’s van situaties en personen worden afgedrukt en voorzien van steekwoorden. Deze data-elementen worden vervolgens intuïtief geordend, en voorzien van labels. Er wordt gezocht naar overeenkomsten en contrasten. Er wordt geschoven waar de ordening lijkt te wringen, er wordt gereflecteerd op het proces. Deze stappen van ordening, naamgeving, schuiven en evalueren gebeuren vaak enkele keren, in een soort cyclische spiraal,

vaak ook met meer ontwerpers samen. Door dit met meer personen te doen ontstaat grotere betrouwbaarheid in de ordening. Bovendien ontstaat meer kennis over het onderliggende probleem en over mogelijke oplossingsrichtingen.

➡ inzichten delen

PERSONA’S

Met de inzichten worden in een aantal projecten persona’s ontwikkeld: profielen van gebruikers, hun behoeften en hun gedrag. Persona’s zijn fictieve karakters. Deze persona’s kunnen het ontwerpteam helpen om gebruikers voor ogen te houden. Bovendien kunnen de inzichten op deze manier ook worden gedeeld met andere betrokkenen in het proces.

Aansluiting op gebruikersprofielen in de organisatie

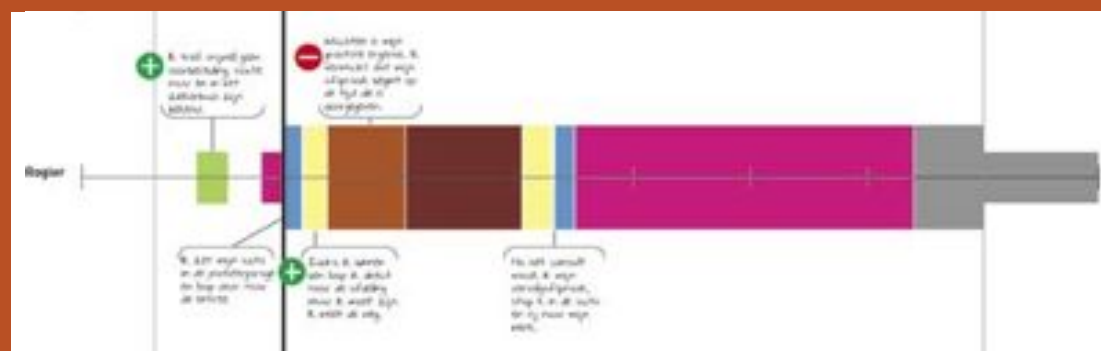
In een aantal organisaties bestaan al profielen van gebruikers, met verschillende soorten focus. Hoewel, zoals hiervoor



Persona Extreme Users, projectportret 4



Persona HU-plein, projectportret 9



Customer journey, projectportret 8

aangegeven, de persona's van service design een ander doel dienen, bestaat in een aantal projecten de behoefte te zoeken naar integratie van inzichten met bestaande gebruikersprofielen. Door te kiezen voor meer en verschillende typen profilering van gebruikers naast elkaar, kan dat verwarring geven over welk type echt ertoe doet. In het UMC Utrecht-project is gezocht naar manieren om bestaande kennis over gebruikers te integreren en te verrijken met nieuwe inzichten uit het onderzoek van de ontwerper. In de projectbeschrijving 'Ziekenhuisgast-vrijheid' is dit uitgebreider beschreven.

De context van de hele reis

Bij het volgen van gebruikers gedurende het gehele traject, zoals bij het ziekenhuisbezoek, kan een customer journey in kaart worden gebracht. In het project van het UMC Utrecht werd dit gedaan voor elk van de vier persona's. Het inzicht in het ziekenhuis in breder perspectief is niet alleen zinvol voor ontwerpers, maar helpt ook andere betrokkenen de gebruikers en hun gebruik van de diensten in breder perspectief te zien. In het project van het perron (project 1) wordt vooral gekeken naar het gedrag op het perron. Door diepte-interviews met verschillende typen reizigers zijn hun motieven en beweegredenen in kaart gebracht. Hoe beweegt iemand zich over het perron en waarom? Welke informatie wordt waar geraadpleegd? Hiermee ontstaan reizigersportretten die inzicht geven in gedrag en de reden van gedrag.

Zowel de customer journey van het UMC Utrecht als de reizigersportretten geven in een oogopslag inzicht dat gebruikt kan worden als middel om de informatie te delen.

Definiëren van het ontwerprobleem samen met betrokkenen

In alle projecten worden de ervaringen en inzichten uit het gebruikersonderzoek gedeeld met betrokkenen tijdens een workshop. In deze workshops wordt ook daadwerkelijk gewerkt met het materiaal uit de gebruikersonderzoeken.

Tijdens deze workshops gebeuren verschillende dingen:

- deelnemers worden geïnformeerd over de resultaten van het onderzoek tot dan toe
- deelnemers gebruiken hun eigen kennis en ervaring om de inzichten te toetsen en te verrijken
- deelnemers beoordelen aan de hand van deze inzichten en aan de hand van hun kennis wat de (onderliggende) problemen zijn die moeten worden opgelost om het doel te bereiken
- door samen te werken aan het verrijken van inzichten en het definiëren van het probleemgebied, ontstaat gedeeld begrip over de voorgaande onderwerpen. Dat levert weer een vertrekpunt op voor de volgende te zetten stappen in het proces.

➡ conclusie

In de praktijkvoorbeelden beschreven in dit boek is veel gebruikersonderzoek gedaan. Het typerende aan de service designaanpak is niet zozeer dat het gebruikersonderzoek gedaan is, maar eerder wat er gedaan is en hoe het gedaan is. Uit de praktijkvoorbeelden wordt duidelijk dat het begrip 'gebruiker' voor organisaties iets anders kan betekenen dan voor ontwerpers. Het onderzoek naar en met gebruikers en naar hun beleving zit dicht op de huid van individuen zodat rijke beschrijvingen inspiratie en informatie geven aan de ontwerpers. Deze inzichten, en de weergave van deze inzichten worden gebruikt om het probleem te definiëren, de inzichten uit het onderzoek te delen met anderen, en de gebruiker in 'levendig' in beeld te houden gedurende het verdere ontwerpproces. Onderzoek naar en met gebruikers levert dus zowel informatie (inzicht) als inspiratie.

De context van gebruikers bepaalt ook hun gedrag en hun behoeften: een doorgewinterde forens is anders wanneer hij met zijn kleine kinderen met de trein onderweg is naar oma in Maastricht.



Fietsen om de trein te halen of op weg naar de stad voor een afspraak op het terras?

Opdrachtgever: NS en ProRail
Bureau: Design Thinkers



5.

KLANTPLAN

Samenwerking van twee organisaties om hinder van bouwwerkzaamheden voor reizigers te verminderen

NS en ProRail willen samen ervoor zorgen dat reizigers zo min mogelijk hinder ervaren van bouwwerkzaamheden op perrons en in het station. Dit terwijl tienduizenden reizigers dagelijks via Utrecht Centraal reizen en het station flink wordt verbouwd. Een gezamenlijke aanpak is noodzakelijk: sommige delen van het station zijn van NS (bijvoorbeeld de winkels), andere delen van ProRail (de perrons). Er wordt gekeken naar middelen om het station aantrekkelijk te houden. Al snel wordt duidelijk dat gezamenlijke slagvaardigheid op dit gebied beter zou kunnen. Design Thinkers richt zich in dit project op het verbeteren van de samenwerking van NS en ProRail.

Verzoek en doel opdracht

In eerste instantie (2010) is aan DesignThinkers gevraagd de last van de verbouwingen voor de reiziger te verlichten. Al snel wordt duidelijk dat de complexe samenwerking tussen de organisaties het bereiken van een gezamenlijk doel niet eenvoudig zal maken. Beide organisaties verzamelen bijvoorbeeld los van elkaar allerlei gegevens over hun reizigers. Uitwisseling en eventuele samenvoeging van deze informatie gebeurt onvoldoende om op basis hiervan een gezamenlijk en eenduidig beleid te ontwikkelen, waarmee de hinder voor de reiziger bij verbouwingen kan worden beperkt.

Het oorspronkelijke doel en de oorspronkelijke opdracht aan DesignThinkers wordt daarom losgelaten en in gezamenlijk overleg anders geformuleerd. Het doel in dit project is nu het verbeteren van samenwerking van NS en ProRail op het gebied van klantenbeleving. Klantbeleving in dit project is overigens gedefinieerd als een redelijk functionele beleving met name gericht op transfer: de reiziger probleemloos van A naar B te kunnen laten gaan, zonder hinder te ondervinden van de verbouwwerkzaamheden op het station.

Opzet en aanpak

Mensen bij elkaar brengen

Als focus binnen deze samenwerkingsverbetering is een bestaand gemeenschappelijk project gekozen; het 'Klantplan'. Praktisch gezien is dit Klantplan een document waarin plannen worden beschreven die ervoor moeten zorgen dat de hinder op een minimaal peil blijft, gegeven de bouwactiviteiten die plaatsvinden. In de klantplannen wordt bijvoorbeeld beschreven hoe reizigers zich langs de bouwactiviteiten begeven, welke 'bouwhekken' worden gebruikt, hoe geluidsoverlast wordt beperkt, of er voldoende zitplekken zijn. Dit plan moet worden gedragen door zowel NS als ProRail, want ook in de uitvoering moeten de organisaties goed kunnen samenwerken.

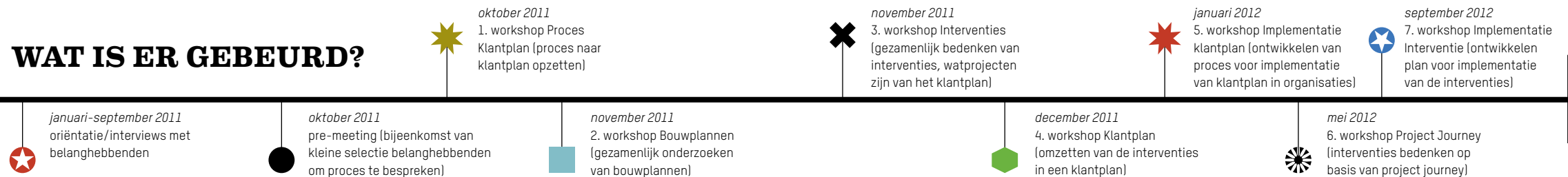
DesignThinkers houdt een aantal interviews binnen de twee organisaties en poogt daarbij steeds hoger in de organisatie mensen te bereiken en te betrekken bij dit project.

Tijdens deze periode van interne interviews krijgen de interviewers veel inzicht in hoe en waarom de dingen gaan zoals ze nu gaan in de organisatie. NS en ProRail waren ooit een organisatie, maar zijn tijdens de privatisering kunstmatig opgesplitst, waardoor er nu twee organisaties zijn met soms ook tegengestelde belangen. Daarnaast zijn het twee erg grote organisaties met



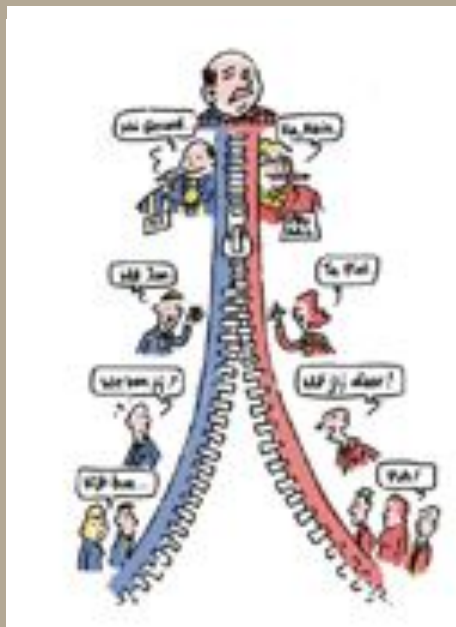
Workshop Klantplan

WAT IS ER GEBEURD?



allerlei afdelingen en tussenpersonen, waardoor directe contacten in de organisaties en tussen de organisaties moeilijker zijn te leggen.

DesignThinkers organiseert daarop een aantal workshops buiten de burelen van NS en ProRail. Bij elke workshop wisselt de samenstelling van de groep, wel wordt ervoor gezorgd dat de communicatie-afdelingen en de projectmanagers in ieder geval zijn vertegenwoordigd. De twee projectdirecteuren zijn bijvoorbeeld aanwezig bij de Interventie workshop in november 2011. Andere deelnemende belanghebbenden zijn bouwmanagers, adviseurs klantbeleving en project- en planningmedewerkers. Doel van deze workshops is de partijen ruimte te geven met elkaar in een frisse omgeving te kijken naar waar en hoe



Constructieve samenwerking zoeken in alle lagen

zou kunnen worden samengewerkt. De bouwplannen zijn onderdeel van grote lange termijn plannen, waarbinnen de klantbeleving op het station een klein deel is. De grootste uitdaging is derhalve de klantbeleving op de kaart te zetten en als een vast element mee te nemen in de besprekingen en evaluaties van de bouwplannen per bouwphase (om de drie maanden). Uiteindelijk is bij deze opzet het achterliggende doel om mensen van verschillende afdelingen en vanuit de twee organisaties op lange termijn te laten samenwerken door het opbouwen van commitment en gedeelde verantwoordelijkheid van beide partijen.

Ingezette middelen en methodes

DesignThinkers heeft de gesprekken tussen allerlei sleutelspelers mogelijk gemaakt en gefaciliteerd. Daarbij werd ingespeeld op de middelen en mogelijkheden die er binnen de organisaties bekend zijn.

Ook heeft DesignThinkers visualisaties laten maken van hun bevindingen uit de aanlooperperiode waarin de interviews zijn gedaan om deze tastbaar en bespreekbaar te maken tijdens de eerste bijeenkomsten. Een voorbeeld hiervan is de schets van 'het opnieuw dichtritsen van de ooit uit elkaar getrokken organisaties'. Daarnaast gebruiken de ontwerpers tijdens de workshops grote vellen en post-its om de gesprekken tastbaar te maken. Dit visualiseren wordt door de deelnemers als erg nuttig en prettig ervaren om zo steeds concreter en tastbaarder

Je merkt gewoon dat door de inzet van creatieve methoden mensen wel bij elkaar komen die anders elkaars taal, of vaktaal, niet spreken.



Met post-its op de letterlijke plattegrond van het station worden ieders vragen over het bouwplan op 1 vel zichtbaar

over de plannen te praten. Een citaat van een NS-manager: 'Je merkt gewoon dat door de inzet van creatieve methoden mensen bij elkaar komen die anders elkaars taal, of vaktaal, niet spreken.'

Het vinden van de juiste mensen binnen de organisaties om bij hun project te betrekken verloopt in eerste instantie moeizaam. Mensen die gaan samenwerken moeten zich betrokken voelen, gemotiveerd zijn om aan het project mee te werken, genoeg slagkracht hebben in de organisatie om dingen te kunnen veranderen en vooral samen achter het beoogde doel staan. Na aardig wat interviews en gesprekken lijkt vooral dat laatste een heikel punt. Het beoogde doel 'klantbeleving' vinden een paar cruciale personen in eerste instantie niet belangrijk.

DesignThinkers begint de moed al op te geven in zomer 2011. Gelukkig ontdekken ontwerpers dat er verwarring is over de term 'klantbeleving'. Sommige personen

bedoelen met de term klantbeleving dingen als koffie uitdelen, kortom wat crisisbeheersing in de vorm van veraangenaming voor gehinderde reizigers. Anderen bedoelen, net als DesignThinkers, met klantbeleving juist een structurele proactieve aanpak om hinder te voorkomen, en zo de klant beter van dienst te zijn. Door het wegnemen van deze begripsverwarring verdwijnt in tweede instantie het verzet en wordt de betrokkenheid van de laatste twee cruciale personen bevestigd.



Resultaat

Dit project gaat over redelijk ontastbare dingen zoals samenwerken, commitment en ownership. DesignThinkers is expliciet niet sturend in dit project; alles wat zij zouden kunnen bewerkstelligen zou ook met de middelen moeten kunnen worden gedaan die de organisaties zelf kunnen inzetten. Wel zijn er allerlei documenten verzameld bij beide organisaties om te kijken waar zo'n Klantplan het beste bij kan passen en welk format het beste kan worden gebruikt. Deze documenten vormen de basis voor verschillende workshops (pdf met ingekleurde delen van het station bijvoorbeeld, et cetera). Bij de laatste workshop is het zogeheten Klantplan geïntroduceerd, en hebben NS en ProRail het officieel overgenomen van DesignThinkers om het verder uit te werken.

KLANTPLAN: EEN VERZAMELING VAN PROJECTEN

Het Klantplan wordt zo een overkoepelende term voor een geheel aan projecten die binnen een algeheel bouwplan worden opgezet om ervoor te zorgen dat gedurende de bouw van of binnen een station de service aan en waardering van de reizigers op behoorlijk peil blijft:

'CHECKLIST KLANTBELEVING STATIONS IN VERBOUWING'

Een van de uitkomsten is o.a. een checklist die wordt gebruikt in het proces van het bouwproject om te controleren of de klantbeleving op orde is. Het bestaat als het ware uit een lijst met klantbeleving-aandachtspunten die je kunt afvinken.

STRUCTURELE DISCUSSIE

Om te komen tot het Klantplan heeft het proces geresulteerd in een meer structurele discussie over bouwprojecten die in stationsomgevingen worden opgeleverd. Er zijn in een aantal workshops meerdere interventies ontwikkeld die binnen een bouwproject zorg moeten dragen voor focus op de beleving van de reiziger.

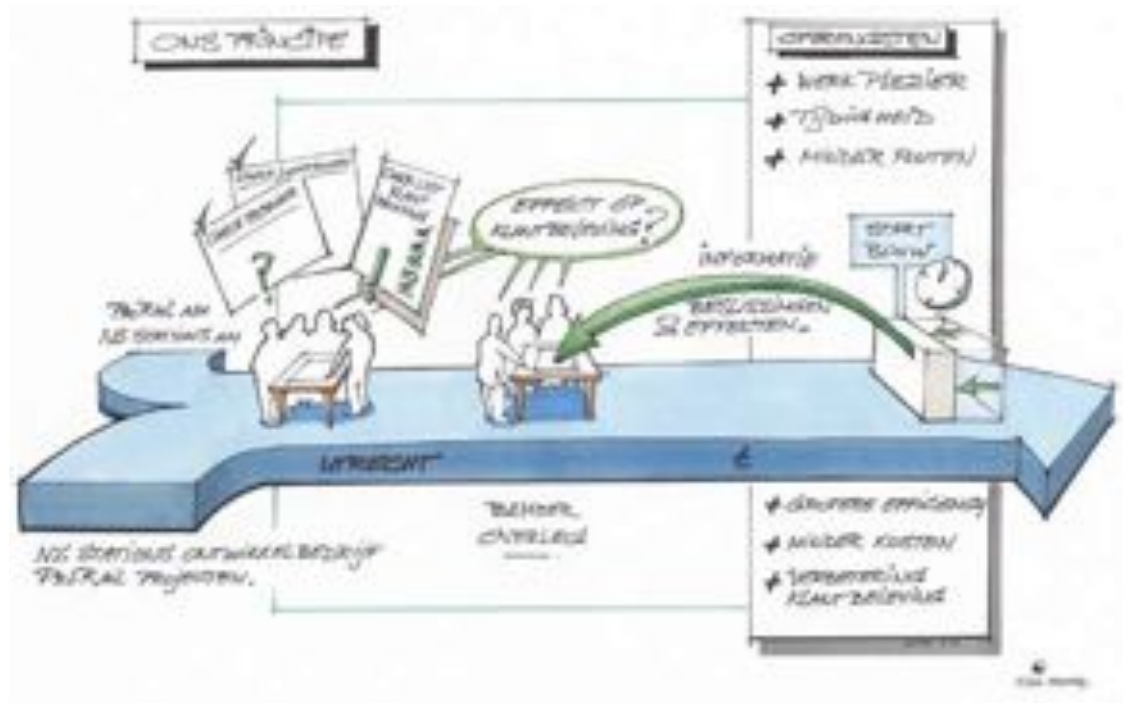
STARTBIJeenKOMST

Een ander resultaat is de startbijeenkomst als onderdeel van het bouwplan. Dit is een bijeenkomst met alle relevante belanghebbenden, een aantal maanden voor de start van de bouw. In deze bijeenkomst is de Checklist Klantbeleving Stations in Verbouwing een vast onderdeel. Indien er uit deze bijeenkomst issues naar voren komen met betrekking tot de klantbeleving worden er projecten ontwikkeld om dit soort knelpunten weg te nemen. Deze projecten worden dan in het Klantplan beschreven.

SCHOUWRONDE

Een andere interventie is een schouwronde die wordt gelopen door een gezamenlijk team van NS- en ProRail-medewerkers voordat een bouwproject wordt 'vrijgegeven'. Dit voorkomt verrassingen voor de organisatie en genereert draagvlak voor eventueel benodigde 'last minute' aanpassingen.

NS en ProRail zien dit als een succesproject omdat er eind 2012 een werkbaar Klantplan met commitment van alle partijen ligt. Dit Klantplan is in oktober 2012 al gebruikt bij schouwrondes. De projectteams en projectdirecteuren erkennen dat het Klantplan kan bijdragen aan verbetering van de samenwerking en verbeteren van het resultaat buiten. Het Klantplan wordt nog niet voor andere stations ingezet, maar dat is wel de ambitie.



Tijdens de workshops wordt er actief getekend door de verschillende deelnemers om zo gezamenlijk plannen te maken die iedereen begrijpt.

workplan

Methode uitgelicht

.....
De rol van visualiseren bij het betrekken
van direct belanghebbenden

A picture is worth a thousand words.

Dit motto bestaat natuurlijk al langer dan vandaag, maar is zo waar. Het benadrukt dat beeld en verbeelding een rijkheid kunnen overdragen die niet even makkelijk in tekst of in vergaderingen is te vangen.

Ontwerpers zijn opgeleid om vanaf het begin van een ontwerpproces ideeën te visualiseren om zichzelf en vooral anderen uit te dagen het concept zich voor te stellen en zo verdere aanpassingen te kunnen maken totdat het een gedetailleerd concept is.

Visualisaties kunnen ook voor samenwerkingsprocessen heel nuttig zijn. De kracht van visualisaties in samenwerkingsprocessen is dat het onderwerp waarover wordt gesproken tastbaar wordt. Ten eerste kan ieder het letterlijk aanwijzen. Ten tweede wordt specifiek jargon dat tot onbegrip kan leiden makkelijker omzeild omdat een tekening of plattegrond een taal is die iedereen begrijpt. Kortom, het versterkt het gedeeld begrip.



***De kracht van visualisaties
in samenwerkingsprocessen is
dat het onderwerp waarover wordt gesproken
tastbaar wordt.***



KLANT'BELANG EN DAT ZO SPECIFIEK MOGELIJK MAKEN

INTERVIEW MIRJAM MEIER
NS REIZIGERS, 4 MAART 2013

“Service design helpt mij binnen NS het ‘echt vanuit de klant beleven en daar beleid op maken’ bij elk project ter sprake te brengen. De resultaten, bereikt door het bevragen en soms letterlijk volgen van reizigers, en bijna in hun huid kruipen, maken heel goed zichtbaar welke zaken er toedoen als je de klant centraal wilt zetten.”

Mirjam Meier is projectleider Klant en Innovatie bij NS Reizigers en in deze functie betrokken bij verschillende service design-projecten rond het gedrag van reizigers in de stations en op het perron. “Net als bij veel andere organisaties is het bij NS een hele klus om in de praktijk de klant eerste prioriteit te geven. Een van de eerste peilers bij NS is ‘de klant is koning’. Daarnaast is het ook onze ambitie in alles zuinig en kostenbewust te zijn. Die twee zitten elkaar soms in de weg. Dan kan het zijn dat dagelijkse operationele problemen of het kostenbewustzijn voor gaan in de realiteit van dag tot dag.”

Meier is heel blij met de gebruikersgerichte benadering die bij service design standaard is. “Door reizigers één op één te volgen, door ze logboeken bij te laten houden, door ze intensief te bevragen, krijg je beter inzicht in hun werkelijke behoeften en verlangens.” Op deze manier kan NS zo goed mogelijk

tegemoet te komen aan deze behoeften zonder dat de kosten van een dergelijke verbetering torenhoog worden.

Wat hebben de service design-projecten jouw organisatie opgeleverd?

De methodiek en tastbare resultaten geven Meier allereerst handvatten om sterker binnen eigen organisatie en in overleg met ProRail te ijveren voor het denken vanuit de reiziger en in alles de service aan de reiziger voorop te stellen. “Bij het project rond het in- en uitstappen van reizigers bij de trein denkt ProRail aan veiligheid en aan het optimaliseren van de stroom. De meerwaarde van het service design klantonderzoek zie ik ook vanuit de gedachte hoe de reiziger het makkelijkst en comfortabelst kan in- en uitstappen en een passende plaats in de trein vindt. Ik vind het belangrijk dat de service aan de reiziger centraal staat.”

Meier vindt het observeren van reizigers nuttig omdat ze regelmatig (onbewust) anders doen dan ze zeggen. Uit eigen ervaring, ook bij allerlei onderzoeken van NS-reizigers, weet Meier dat er flink verschil kan zitten tussen wat ze zeggen te doen en wat ze werkelijk doen. Ze haalt een voorbeeld aan uit een eerder NS-onderzoek: mensen zeggen bij de wc in de trein de hygiëne het belangrijkste te vinden. Bij een observatie bleek dat minder dan de helft van de deelnemers z’n handen wast na gebruik van deze wc, zelfs al wisten ze dat ze werden geobserveerd.

Bij service designonderzoek zitten de onderzoekers dicht bij de huid van de reiziger en doen op hun manier veel



Mirjam Meier, NS Reizigers

kwalitatieve waarnemingen over hun gedrag. Dat is toegevoegde waarde, vindt Meier. Ze voegt eraan toe dat de service designaanpak naast de kwantitatieve onderzoeken over reizigers komt. “Het speelt een innovatieve rol binnen het proces van het hebben van een idee tot het doen van een haalbaarheidsonderzoek.” De projectleider vertelt dat ze bij NS werken aan de hand van de pyramide van Maslov, waarbij de prioriteit van (in dit geval) de NS-klant in mate van belangrijkheid wordt aangegeven (veiligheid, betrouwbaarheid, snelheid, gemak, comfort en welbevinden).

“Service design helpt ons de behoeften van reizigers helder te krijgen.”

Meier refereert aan een uitgebreide infographic, die is gemaakt bij het project over het reizigersbewegingen op het perron. De grafiek maakt duidelijk dat niet alleen de zogeheten incidentele reiziger maar ook de geroutineerde reiziger in paniek kan raken als hij tijdens zijn reis met een verstoring wordt geconfronteerd.

Deze inzichtelijke grafiek helpt Meier en de afdeling Reisinformatie scherper te bepalen “met welke informatie, waar en op welk moment we onze dienstverlening richting reizigers kunnen verbeteren. Ik ben al twee jaar bezig met dit punt onder de aandacht brengen, nu ligt er opeens een grafiek die ik kan laten zien met toegespitste informatie.” Ook dit laat in de ogen van Meier de toegevoegde waarde van service design zien. “Als reizigersorganisatie onderkennen NS en ProRail natuurlijk het belang van goede informatie bij verstoringen. Dat ook frequentie reizigers in zulke gevallen heel ander gedrag kunnen vertonen is desondanks zeer wezenlijk om te weten.”

Ze voegt eraan toe dat een aantal punten, die in de service designonderzoeken naar boven zijn gekomen niet altijd echt verrassend waren: “Er zit best vaak een gevoel bij van ‘o ja, dat is waar, dat wisten we eigenlijk wel. Maar door de basis die de onderzoeken eraan geven, zijn de gegevens nu gefundeerd en eenvoudiger over te brengen binnen de NS. Ook de ‘oh ja’s’ worden dan weer meegenomen. Want voor ons zijn het misschien simpele dingen, maar vaak wezenlijk in de ogen van een reiziger”.

Waar was je gedurende de projecten door verrast?

Meier: “Ik had een gevoel van ‘Wow’ bij de zeggingskracht van visualisatie van resultaten. Dat is een krachtige wijze van laten zien waar het om draait in een bepaald project. Geweldig.”

Wat heb je er zelf van geleerd?

“Hoe belangrijk het is om het ‘klantbelang’ zo specifiek mogelijk te maken: wat zijn de behoeften en verlangens van klanten? Als je erin slaagt dat heel scherp te benoemen en in te vullen help je echt je eigen bedrijf een stuk verder bij het inspelen op deze cruciale punten.”

Het is niet zo dat het doen van onderzoek naar gedrag en verlangens van reizigers nieuw is voor de NS. Meier: “We doen steeds naast veel kwantitatief, ook kwalitatief onderzoek naar het welbevinden van de reiziger. Dat is voor ons niet nieuw. Wel is het bij kwalitatief onderzoek van belang het doel en de vragen zo goed mogelijk te benoemen, ook bijvoorbeeld om te voorkomen dat in een groepsgesprek alleen de twee meest dominante participanten aan het woord komen.”

Ze haalt een groot onderzoek aan waarin NS de *needs* heeft onderzocht van de treinreiziger. “Eerst kwalitatief de needs gedefinieerd, daarna kwantitatief gestaafd.” Zo is NS gekomen tot een indeling van verschillende typen ‘reizigersneeds’ als onder meer de ‘gezelligheidszoeker’ en de ‘functionele planner’.

In het service designproject rond Extreme Users zijn groepen reizigers op een andere wijze getypeerd: ‘Gewoon Gerrit’, ‘o oh Overload’, ‘Schaap Kwadraat’, afhankelijk van de wijze waarop zij in gedrag verschillen



Mirjam Meier bij 31Volts



van de reguliere individuele reiziger. Deze typering en voegen andere inzichten toe aan de kennis over reizigers. Meier zegt dat ze al bezig is om te kijken hoe deze ‘nieuwe’ kennis in projecten bij NS een plek kan krijgen.

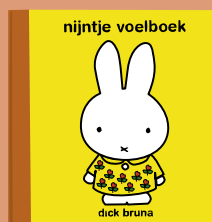
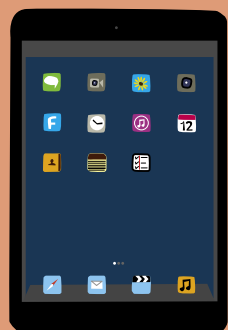
Wat zou je, terugkijkend en wetende wat je nu weet, een volgende keer anders doen?

Meier weet niet hoe het in de beginfase van de projecten rond gebruikmaking van de perrons in zijn werk is gegaan, maar ze was heel graag vanaf het begin erbij betrokken geweest. Vooral omdat NS verantwoordelijk is voor treinen en de reizigers die van perrons vertrekken. Nu sprong ze, zoals ze zelf zegt ‘op een rijdende trein’, waarbij de stations van het project al waren benoemd. “Ik ben heel enthousiast over de aanpak en de uitkomsten van deze service designonderzoeken, maar voor hetzelfde geld was het spaak gelopen omdat de NS niet als belanghebbende zou worden herkend.” In haar ogen is het van cruciaal belang alle belanghebbenden in een zo vroeg mogelijk stadium van een project erbij te betrekken en goed te laten meedenken. “Dan kun je de resultaten echt goed borgen in betrokken organisaties.”

Wat zou je iemand die nog niets weet van service design vertellen?

“Het is spectaculair te merken hoe sterk visualisaties werken. Dat helpt binnen een project ontzettend goed om kern van zaken zichtbaar te maken. Daarnaast is de service designmanier van onderzoek doen naar behoeften en verlangens van klanten, in ons geval reizigers, een manier om heel dichtbij hun beleving te komen. Je komt zo veel meer te weten wat bij hen speelt op emotioneel en gevoelsniveau. Dat is cruciale informatie als je als organisatie servicegericht wilt werken.”

Opdrachtgever: Bureau
Spoorbouwmeester
Bureau: 31Volts



DE WERK- PLAATS VAN BUREAU SPOORBOUW- MEESTER

Op weg naar een toegankelijk
en menselijk 'Spoorbeeld'

Bureau Spoorbouwmeester is opgericht door NS en ProRail. Het bureau werkt als onafhankelijke partij en is adviseur, inspirator, toezichthouder en beoordelaar van ontwerp- en vormgevingsvraagstukken binnen de spoorsector. In die rol werkt bureau Spoorbouwmeester samen met NS en ProRail, maar ook met overheden, vervoerders en andere betrokken organisaties.

De vraagstukken waar bureau Spoorbouwmeester bij is betrokken lopen uiteen van grafisch ontwerp tot complexe ontwikkeling of herinrichting van stationsprojecten. Het ontwerp- en vormgevingsbeleid is vastgelegd in 'Spoorbeeld'. Uitgangspunt van dit beleid is dat reizigers alles wat met spoor heeft te maken, in de brede zin van het woord (station, trein, stationsomgeving, spoor) ervaren als toegankelijk, menselijk, vertrouwd en karakteristiek. Dit Spoorbeeld geldt ook als leidraad bij grote en kleine bouwprojecten op en rond het station.

Onder de noemer van dit Spoorbeeld maken betrokken partijen met elkaar afspraken in De Werkplaats. Dit is een nieuw op te zetten werkwijze in projecten met als doel de samenwerking tussen de meest direct betrokkenen in een zo vroeg mogelijk stadium te optimaliseren en zo concreet mogelijk te maken. Aan service designbureau 31Volts vraagt Spoorbouwmeester mee te denken over de meeste geschikte opzet en inrichting van De Werkplaats.

Verzoek en doel opdracht

In 2011 is onder de noemer 'Stationswerkplaats' door ProRail, NS en Bureau Spoorbouwmeester een start gemaakt met een nieuwe werkwijze. Het doel van De Werkplaats is de verschillende betrokkenen in een zo vroeg mogelijk stadium bij elkaar te brengen en met elkaar tot concrete 'producten' te komen aan de hand van het Spoorbeeld. Dat kan een stationsanalyse zijn, een briefing voor de architect, of een visie op het station in zijn omgeving.

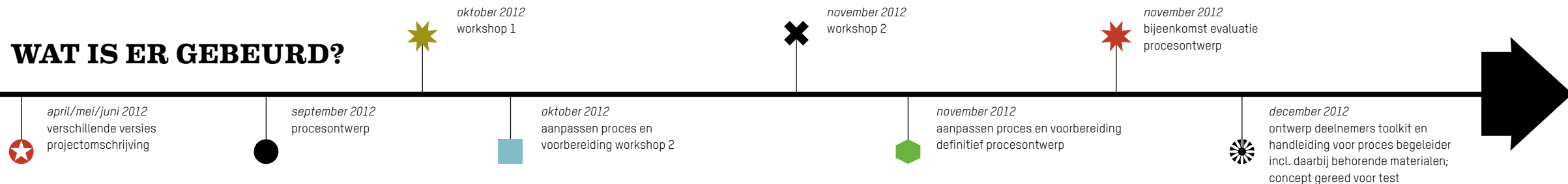
Door in een vroeg stadium samen te werken aan een gezamenlijke visie of vertrekpunt, wordt een gedeeld begrip ontwikkeld, onduidelijkheden voorkomen en kunnen samenwerkende partijen elkaar makkelijker vinden. Bovendien zal dit de snelheid van het project ten goede komen.



Al schetsend ontstaat een workshopelement met een huiswerkdoojsje

Bureau Spoorbouwmeester vraagt 31Volts een voorstel te doen voor de inrichting van De Werkplaats. Deze inrichting gaat niet over de fysieke inrichting van een locatie, maar over de inrichting van het proces: hoe werk je samen tijdens de inzet van De Werkplaats om te komen tot die gedeelde visie? Welke middelen heb je daarvoor mogelijk nodig?

WAT IS ER GEBEURD?



Opzet en aanpak

De opzet die 31Volts kiest bestaat uit drie fasen: in de eerste fase (*Learn*) onderzoeken door o.a. interviews te voeren met verschillende betrokkenen bij Bureau Spoorbouwmeester, NS en ProRail. In de tweede fase (*Create*) wordt met deze materialen, in samenwerking met betrokkenen, gebouwd aan mogelijke oplossingen, die in de derde fase (*Deliver*) worden uitgewerkt in prototypes.

Verrassend dat je door de huiswerkopdracht met associatiekaartjes zo makkelijk kan bespreken wat ieders beelden zijn bij de vier kernbegrippen.



Associatiekaartjes van workshop 1

In de loop van de eerste fase wordt duidelijk dat het houden van interviews met betrokkenen binnen NS en ProRail op praktische bezwaren stuit. Daarom wordt besloten dat 31Volts een voorstel doet voor een inrichting van een workshopproces en de daarvoor benodigde middelen, en dat medewerkers van Bureau Spoorbouwmeester samen met 31Volts dit proces een keer 'droog testen'. Dit gebeurt voordat het voorstel gaat wordt besproken en getest met andere betrokken deelnemers van De Werkplaats.

31Volts ontwerpt een programma en maakt prototypes van workshopmateriaal. In twee bijeenkomsten wordt dit proces als test doorlopen. De deelnemers aan deze

workshop zijn allen medewerkers van Bureau Spoorbouwmeester en 31Volts.

Werken aan gezamenlijke opdrachtomschrijving van een bouwtraject

Het programma van een Werkplaats bestaat uit drie workshops, met voor-



bereidend huiswerk en werk na afloop van de tweede workshop. De deelnemers aan het Werkplaatsprogramma hebben allemaal hun eigen achtergrond, invalshoek en rol in het bouwtraject rondom een bepaald station of de omgeving van dat station. Tijdens de Werkplaats worden de deelnemers uitgenodigd om in de schoenen van een treinreiziger te staan, want voor deze gebruikers moet hun gezamenlijke bouwproject immers waarde hebben.

Met het Spoorbeeld als leidraad verkennen deelnemers van de Werkplaats bijvoorbeeld in een associatie-onderdeel wat hun individuele beelden zijn bij *toegankelijk, menselijk, vertrouwd* en *karakteristiek*.

Daarnaast wordt door deelnemers geobserveerd hoe reizigers zich in het gebruik van dit specifieke station gedragen en aan de hand van verschillende scenario's getest. Stel, je bent een moeder met een kinderwagen en een volle tas, en je trein is te laat, waar kan je dan wachten? Waar kan je kind naar de wc? Hoe kom je met je kinderwagen naar een ander spoor? In de laatste bijeenkomst van het Werkplaatsprogramma worden al deze inzichten samengevoegd met de bouw wensen om

zo te komen tot een gezamenlijke opdrachtomschrijving voor elk specifieke project.

Resultaat

Het resultaat bestaat uit een 'blauwdruk' voor een Werkplaats-programma: een omschrijving van de verschillende stappen van het programma, wat je daar doet, en wat voor materiaal je daarvoor nodig hebt. Zo is er materiaal ontwikkeld voor een deelnemer als voorbereiding op de eerste Werkplaats-bijeenkomst: een opdrachtdoos met associatiekaartjes en de huiswerkopdracht. Het boekje 'Er was eens...' is een werkboekje voor het noteren van observaties. Daarnaast is een *toolkit* ontwikkeld met handleiding en materiaal voor de procesbegeleider. In de toolkit zitten niet alleen voorbeelden van materiaal voor huiswerk en workshops, maar ook een beschrijving van het gehele proces, van uitnodiging tot eindevaluatie. Ook worden aanbevelingen gedaan voor de ruimte waarin workshops plaatsvinden.

Met deze resultaten kan nu voor een stationsproject een eerste Werkplaats-programma worden gehouden met de verschillende betrokkenen. Hiermee zal het Werkplaatsprogramma verder kunnen worden verbeterd en aangescherpt.



Ook in de testfase van het proces zijn de gebruikte middelen vormgegeven



Opdrachtdoos voor deelnemer, en 'er-was-eens...-schriftje' voor het doen van veldonderzoek (zie methode uitgelicht)



Alhoewel bij het begin van dit project nog impliciet werd gedacht aan een vaste locatie om deze Werkplaats te organiseren, ontstaat tijdens het ontwikkelproces de gedachte om de Werkplaats te houden op het station van handeling

Werken op locatie van het betreffende station

Vanuit een service designaanpak is het niet ideaal om te werken zonder inzicht in en de inbreng van gebruikers. De gebruikers van De Werkplaats zijn de deelnemers aan dit proces, zoals bijvoorbeeld de architecten, de aannemers, de gemeente-ambtenaren en de mensen van spoor en station. Nu worden wensen en verwachtingen over dit proces al ingevuld op basis van aannames, en zijn deze niet gebaseerd op informatie en gedrag van de participanten zelf. Anderzijds, gezien de praktische bezwaren lijkt de gekozen route de best mogelijke pragmatische oplossing. En een pragmatische aanpak past bij een ontwerpende manier van werken: met wat mogelijk is, in plaats van precies zoals het idealiter zou moeten.

De consequentie van deze keuze is dat in een later stadium het programma en de ontwikkelde middelen nog steeds moeten worden getest en verbeterd met echte gebruikers. Daarbij is er een risico dat de onuitgesproken behoeften van deelnemers minder worden herkend omdat het ontworpen materiaal al een zekere sturing geeft.

Een tweede aspect dat zich in de praktijk uit zal moeten wijzen, is de rol van de procesbegeleider. Elke groep deelnemers en elke stationsverandering zal anders zijn. Het zal een uitdaging zijn voor de procesbegeleider om te werken met dit beschreven proces en de daarvoor beschikbare creatieve middelen, en tegelijkertijd oog en oor te hebben voor de dagelijkse praktijk van harde feiten, werkplanningen en zakelijke belangen.



Opdrachtmateriaal voor de verschillende workshops

werkwijze

Methode uitgelicht

Gebruikersonderzoek
op basis van een scenario

Onderdeel van de tweede workshop is dat deelnemers zelf op het station exploratief onderzoek gaan doen. Hoe zouden reizigers dit station ervaren? Hoe gedragen ze zich?

Doel hiervan is dat deelnemers zich – nog meer – bewust worden van de beleving van reizigers. Deze bewustwording moet ervoor zorgen dat de beleving van reizigers duidelijker wordt meegenomen in de opdracht die de deelnemers gezamenlijk gaan formuleren voor dit station.

De tijd die deelnemers aan dit onderzoekje kunnen besteden is beperkt. Het gaat daarbij ook niet om de volledigheid van alle typen reizigers op alle gewenste momenten.

Tijdens de test-workshop ontstond bij de medewerkers van Bureau Spoorbouwmeester de zorg dat dit onderdeel teveel afhankelijk zou zijn van een situatie midden op de dag. Het hangt dan wel erg van het toeval af welk type reiziger je treft. Dit hoeft geen afspiegeling te zijn van de verschillende typen reizigers. Omdat dit onderdeel gebruikersonderzoek slechts een klein deel van de workshop tijd in beslag neemt, is het wat meer geleid onderzoek.

Als alternatief voor dit workshop onderdeel werd daarom een combinatie gemaakt van explorerend veldonderzoek en het gebruik van een scenario. Stel je voor dat een moeder met een kinderwagen en een paar volle tassen met de trein wil reizen via dit station. Hoe komt zij dan de stationshal binnen als er ook een paar treden zijn? Kan zij, met kinderwagen en tassen, ergens een kwartier wachten op de trein? Wat kan ze als ze haastig de trein probeert te halen? Hoe zal zij dat ervaren? Deelnemers kregen dit veldwerkboekje als huiswerk mee.

***Vanuit het perspectief
van de moeder met een
kind in de kinder-
wagen, zie je de
wachtruimte op het
perron toch ineens met
andere ogen.***

Ontwerpen voor organisaties

Service design, inzichten uit negen praktijkvoorbeelden, is de titel van dit boek. De praktijkvoorbeelden zijn alle negen beschreven. Negen losse projecten. Als je door je ooghalen naar deze negen projecten kijkt, wat kunnen we daar dan van leren? Wat kunnen we daar voor inzichten uithalen? Wat gebeurt er veel? Wat gebeurt er eigenlijk weinig, terwijl we dat misschien wel verwachten?

Een service designproject begint in de regel met twee partijen: de opdrachtgever, die een probleem van de *feitelijke werking* van het systeem voor gebruikers heeft, en dat graag opgelost ziet, en de service designer die daarvoor wordt ingehuurd. Ze hebben een wederzijdse relatie waarbij de opdrachtgever een noodzaak voelt externe hulp in te schakelen.

In plaats van zich te focussen op het probleem richt de service designer zich vaak in zijn project snel op het onderzoeken van de *beleving* van de gebruikers. In het hoofdstuk 'Ontwerpen voor gebruikers' wordt beschreven hoe het redeneren vanuit de gebruikers binnen service designprojecten sterke oplossingsrichtingen kan opleveren. Glashelder is echter, dat ook het inleven in de opdrachtgever voor het welslagen van het project belangrijk is, of zelfs onmisbaar. Voor een goed eindresultaat is het essentieel dat opdrachtgever en opdrachtnemer elkaar goed begrijpen en beiden hoge betrokkenheid hebben bij het project.

Dit hoofdstuk belicht de aspecten die nodig zijn voor een goede samenwerking:

- Hoe waarborg je als opdrachtgever dat de ontwerpers snappen hoe je organisatie werkt en waar je op zit te wachten?
- Hoe creëer je als service designer begrip en empathie voor de opdrachtgever?
- In welke vormen kan de opdrachtgever betrokken worden of betrokken zijn?
- Hoe ontstaat gedeeld begrip?
- Hoe beïnvloeden deze aspecten het eindresultaat?

➤ inleven

IN DE OPDRACHTGEVER

Een succesvol service design project begint bij het verkennen van de vraag van de opdrachtgever en het doel van het project. Bureau en opdrachtgever moeten elkaar leren kennen. Inleven in elkaar spelen daarbij een rol. Zo raken beide partijen betrokken bij het project en ontstaat gedeeld begrip.

Service design introduceren

De opdrachtgever weet niet altijd goed wat service design inhoudt en heeft geregeld moeite om service design binnen de eigen organisatie uit te leggen. Het is immers een werkveld dat verschillende disciplines raakt. Ook is er per project een andere focus. Service designers vinden het vaak lastig om hun werkwijze uit te leggen op een manier die aansluit bij de organisatie. Verschillende aspecten spelen hierbij een rol.

- Ten eerste zien we dat de organisatie start met een vraag en denkt dat de service designer daarmee aan de slag gaat: "Dit is het probleem dat ik wil hebben opgelost, hoe gaan we dit doen, wat kost het en wanneer is het klaar?" De vraag van de organisatie is echter niet altijd even concreet. De service designer gaat er vanuit dat de vraag misschien wel anders moet worden geformuleerd om echt opgelost te kunnen worden. Hij besteedt veel aandacht aan het vinden van de ware behoeftes van de organisatie, onder meer door onderzoek te doen naar de beleving van de gebruikers van een dienst. Zo probeert de service designer een antwoord te vinden op 'de vraag achter de vraag'. Bijvoorbeeld in de projecten waarbij ProRail was betrokken, was de initiële

vraag de veiligheid en het comfort te vergroten voor de reiziger op een perron in verbouwing. Maar na verkennend onderzoek door de service designer bleek de vraag achter de vraag veel meer te gaan over hoe reizigers zich gedragen op het perron.

- Ten tweede zien we dat service design bureaus tijdens het zoeken naar de vraag achter de vraag meer naar kansen kijken dan naar problemen. Dit maakt de opdrachtgever onzeker omdat hij gewend is dat onderzoek zich focust op het probleem.
- Ten derde is de opdrachtgever vaak in de veronderstelling dat de aanpak en de focus van het project strak zijn afgebakend. En hoewel er typische service design tools in alle projecten zijn toegepast, is er geen vaste aanpak voor service design. Pas na definiëring van het probleem worden de best passende tools vastgesteld. Doordat de opdrachtgever gewend is te focussen op het eindresultaat (voorbeeld: '10 procent meer reizigers op het traject Utrecht-Den Bosch in 1 jaar'), ziet hij tussenstappen als het vinden van 'de vraag achter de vraag' niet direct als resultaat, zoals een service designer dat juist als een belangrijk tussenresultaat zal zien. De vraag achter de vraag brengt meestal nog andere zakelijke kansen aan het licht of laat zien hoe de algemene aandacht voor gebruikers kan worden verbeterd. Zie ook hoofdstuk 'Resultaten, effecten, bijeffecten'.



Samen werken aan gedeeld beeld en gedeeld begrip

De organisatie leren kennen

Service designers geven aan elk project graag met een schone lei te willen beginnen en met een open blik naar de opdrachtgevende organisatie te willen kijken. Service designers zien niet altijd dat er naast het specifieke project allerlei andere parallelle ontwikkelingen spelen in organisaties. De opdrachtgever is vaak druk met andere projecten, ervaart andere belangen en urgenties, heeft andere verwachtingen en heeft ook te maken met de structuur en cultuur van de organisatie, die sommige veranderingen wel toelaten en andere niet. Deze aspecten kunnen invloed hebben op het project. De service designer is zich daarvan lang niet altijd bewust. Zo dacht de service designer in project 2 aan andere borden op het perron, terwijl opdrachtgever ProRail daarvan meteen wist dat dit niet de verantwoordelijkheid was van haar bedrijf, maar bij NS hoort.

Het is belangrijk om in het beginstadium van een service designproject de tijd te nemen elkaar te leren kennen, zie hoofdstuk 'Voortraject'.

➤ betrokkenheid

VAN BELANGHEBBENDEN

Qua communicatie, afspraken maken, vertrouwen en willen leren van elkaar, zien we verschillende vormen van betrokkenheid in de projecten en bij opdrachtgevende organisaties. Het is vaak zoeken naar de beste manier om samen te werken en de juiste verstandhouding te vinden tussen service designbureau en opdrachtgever. Soms lijkt de verhouding tussen de organisatie en de service designer het meest op een traditionele verkoper-koper relatie. De opdrachtgever is dan vooral informant, aanwezig aan het begin en het eind van het project, de service designer werkt verder zelfstandig. Het is dan lastiger om de resultaten in de organisatie te laten aansluiten.

Vaker zien we dat de opdrachtgever in hogere mate betrokken is. De service designer en de opdrachtgever hebben regelmatig contact en de opdrachtgever fungeert daarbij meer als expert binnen het project: de service designer voert het project uit, en de opdrachtgever bekritiseert de resultaten in tussenpresentaties.

We zien dat de resultaten die goed binnen de organisatie passen, vaak ontstaan in een project waar de opdrachtgever en de ontwerper intensief samenwerken als gelijken in het project.

Zo was er in het project ‘Klantplan’ echt gedeelde verantwoordelijkheid: de service designer faciliteerde een workshop, NS werkte de resultaten uit. Tussen de workshops door had NS de leiding en zorgde ervoor dat betrokkenen van de workshops aan de slag gingen met ‘huiswerk’.

Het eigenaarschap van het project kan soms wisselen tijdens de looptijd ervan. Bijvoorbeeld door het veranderen van probleemfocus of het wijzigen van de betalende partij. Zo kan door inzichten uit de onderzoeksfase bijvoorbeeld naar voren komen dat het project beter bij een andere business unit binnen de opdrachtgevende organisatie past.

Het wisselende eigenaarschap leidt soms tot verminderde betrokkenheid voor het project in de organisatie. Maar het maakte de betrokkenheid bij het project juist groter wanneer steeds de best passende persoon binnen de organisatie aan het project wordt gekoppeld en uiteindelijk de optimale eigenaar wordt gevonden.

Ook zien we dat op deze manier er meer mensen binnen de organisatie betrokken worden bij het project. Bijvoorbeeld bij het UMC Utrecht-project, waar door de uitgebreide manier van zoeken naar participanten

voor het onderzoek alle afdelingen werden benaderd en zo ook betrokken raakten bij het project.

➡ **gedeelde begrip**

Als opdrachtgever en service designer samen betrokken werken aan het project, groeit er gedeeld begrip over het project. Zo ontstaat er meer duidelijkheid over de taak, het proces, de manier van samenwerken en het gewenste eindresultaat. Daarbij is de taal die ze spreken en de communicatie binnen de organisatie ook van belang.

Gemeenschappelijke taal

Niet altijd wordt dezelfde taal gesproken of gebruikt. Soms worden dezelfde woorden gebezigd, maar heeft het woord verschillende betekenissen voor de betrokken partijen. Het woord ‘klantbeleving’, bijvoorbeeld: voor de organisatie staat het voor ‘een simpele, enkele en tijdelijke oplossing bij de individuele klant’. De service designer definieert klantbeleving echter als: ‘het totaal van alle ervaringen van de klant door de opdrachtgever gecreëerd’.

Ook is er verschil in de communicatievorm die wordt gebruikt. Service designbureaus vinden het vaak effectief om visueel te werken; opdrachtgevers werken veel meer tekstueel. Posters, videofragmenten en modelletjes of prototypes kunnen op een tastbare manier zeer goed bijdragen aan de communicatie van een probleem.

Alhoewel opdrachtgevers aangeven niet vertrouwd te zijn met deze manier van werken, waarderen ze het visualiseren van de resultaten zeer: “Oh, nu snap ik het, die

mensen lopen elkaar echt in de weg op het perron!” Ook helpen afbeeldingen bij het nemen van beslissingen.

Interne communicatie

Belanghebbenden die betrokken zijn bij workshops zijn enthousiast over de voortgang en uitkomsten van een project en delen begrip. Maar juist omdat dit gedeelde begrip in de loop van het proces in het project is opgebouwd (daarom heet het gedeeld begrip), is het lastiger voor anderen buiten het project dit zelfde begrip te kweken.

De service designer kan soms bijdragen aan een beter begrip binnen de organisatie. Zo vroeg een opdrachtgever aan een service designer de ideeën uit het project aan de directie te presenteren, omdat het meer impact zou hebben dan wanneer ze het zelf zouden doen. Ook werd een deel van het visuele eindmateriaal uit de projecten gebruikt voor interne communicatie: de poster van STBY met een infografiek over de incidentele en frequente reiziger en het fotostripverhaal in het UMC Utrecht.

➡ **evaluatie**

VAN HET RESULTAAT

Het inleven in de opdrachtgever, de mate van betrokkenheid en het ontstane gedeeld begrip blijken effect te hebben op de tevredenheid over het eindresultaat en de samenwerking in de verschillende projecten.

Het blijft soms lastig goede afspraken te maken. Bijvoorbeeld over het proces en gedeelde verantwoordelijkheid: hoeveel workshops worden er gehouden, wat is

wiens verantwoordelijkheid en wie zorgt er voor een eindproduct?

Tussenpresentaties worden daarnaast door de opdrachtgever niet altijd als tussenresultaat gezien. Sommige service designers gebruiken tussenpresentaties echter wel duidelijk als evaluatiemoment. Ze gaan pas door met de volgende fase als de opdrachtgever tevreden is.

Zo had in een project elke fasering zijn oplevering en een sign-off voor de opdrachtgever: “Dit is het document waarmee wij verder gaan, ben je het met mij eens?” De service designer gaf aan het belangrijk te vinden om tot een gezamenlijke beslissing te komen. Hierdoor ontstond duidelijkheid over verwachtingen en oplossingsrichting.

De opdrachtgever is vaak tevredener als het eindresultaat inspeelt op of aansluit bij resultaten uit andere projecten binnen de organisatie. Bij het UMC Utrecht zijn bijvoorbeeld nieuwe patiëntprofielen ontstaan op basis van bestaande patiëntonderzoeken die zijn gecombineerd en verdiept met de nieuwe gebruikersonderzoeken. Het UMC Utrecht geeft aan de nieuwe patiëntprofielen erg bruikbaar te vinden.

➡ conclusie

In een goede, efficiënte en effectieve samenwerking tussen service designbureau en opdrachtgever blijkt het inleven in elkaar, de mate van betrokkenheid en het ontstane gedeeld begrip belangrijk.

We vragen ons af wat er zal gebeuren als service designers de tools die zij toepassen bij gebruikersonderzoek, zoals etnografische methodes en interviews, ook gebruiken om zich in te leven in de opdrachtgever en hem meer bij het project te betrekken.

Beide partijen kunnen dan praten over verwachtingen, de werkdefinitie van service design en de evaluatie van de (tussen) resultaten. Daardoor kunnen er afspraken worden gemaakt over verantwoordelijkheden (wie is verantwoordelijk voor welk deel van het proces en de resultaten?), het aantal bijeenkomsten per fase van het ontwerpproces en de tussen- en eindresultaten en de mogelijke verschijningsvormen daarvan.

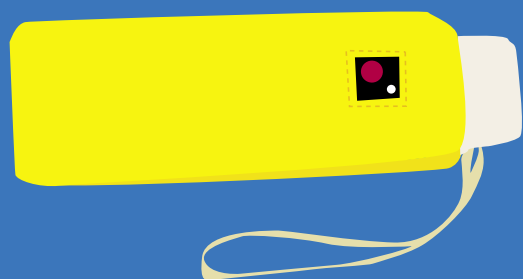
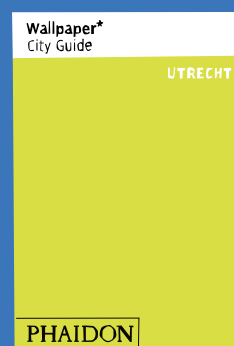
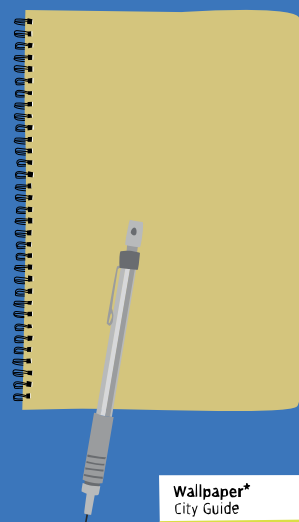
Goed begrip van de situatie van de opdrachtgever bij ontwerpers is onmisbaar voor het welslagen van een service design project.



Opdrachtgever:

Musea Utrecht

Bureau: 31Volts



MUSEUM- KWARTIER

De Utrechtse wijk Museumkwartier is bekend door de Dom, de aansluiting met de grachten, en door de talrijke musea die er zijn gehuisvest. De musea streven vanuit een gezamenlijke ambitie naar een groei van het aantal bezoekers, van 800.000 naar 1 miljoen per jaar. Met dit doel in het achterhoofd benaderden zij het bureau 31Volts met de vraag te onderzoeken hoe meer bezoekers naar de musea kunnen worden gelokt. Nu er binnenkort een nieuw NS-station wordt gebouwd nabij het museumkwartier, is deze vraag relevanter geworden. Er lijken kansen te liggen om de herkenbaarheid van de wijk te verbeteren, en ook om een betere aansluiting met bestaande (toeristische) routes in de stad te ontwikkelen.

Verzoek en doel opdracht

Aan de hand van eerste gesprekken tussen vertegenwoordigers van de musea en 31Volts is de onderzoeksvraag herschreven naar: kunnen we inzicht krijgen in hoe iemand een museumbezoek inricht en beleeft, om aan de hand van deze kennis beter in te kunnen spelen op zijn of haar behoefte? Achterliggende gedachte is hierbij dat je inzicht moet hebben in de motivatie van iemand om een museum te bezoeken en je de dynamiek en context van dit bezoek moet begrijpen om bezoekers gericht te kunnen aanspreken. Vanuit deze insteek is 31Volts aan het project begonnen.



Opzet en aanpak

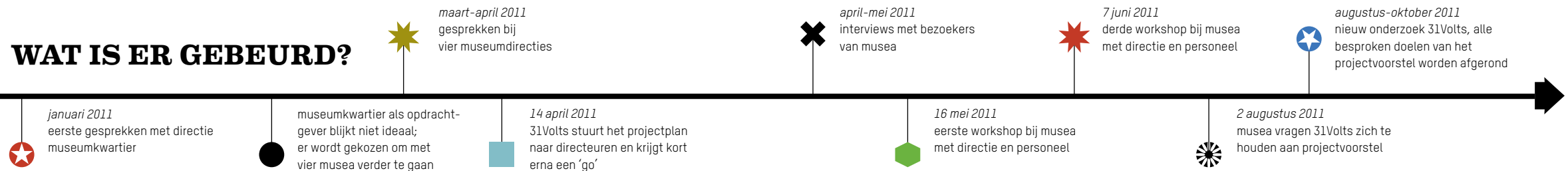
31Volts kiest ervoor het verzoek van de musea om te zetten in een projectplan waarin meerdere onderzoekstechnieken worden beschreven:

- *Interviews*; het interviewen van bezoekers tijdens hun bezoek aan een museum om te achterhalen wat hen ertoe heeft bewogen naar het museum te komen.
- *Stalking*; het volgen van bezoekers naar hun volgende locatie om erachter te komen wat het museumbezoek voor plek heeft in een dagbesteding.
- *Mobile interviews*; het doen van chaperonne-onderzoeken om inzicht te krijgen in de reis naar en van het museum.
- *Cultural Probes*; het meegeven van dagboekjes aan medewerkers van de musea bij het bezoeken van een ander museum, om te weten te komen hoe zij een dergelijk bezoek ervaren.

Deze veelvoud aan onderzoeksmethoden leveren een compleet beeld op. Er komen in het onderzoek niet alleen inzichten naar voren over huidige bezoekers en hun motieven, ook ontstaat een helderder beeld van de bezoeker van de stad Utrecht en waar de kansen liggen om een specifiek museum of meerdere musea op hun agenda te krijgen.

Pick-up places; het Nijntjepleintje in Utrecht

WAT IS ER GEBEURD?



(wordt vervolgd)



Hotspots; bijvoorbeeld waar de bezoekers van Utrecht foto's maken van de Dom

Inzichten

31Volts clustert vervolgens de grote diversiteit en hoeveelheid informatie uit het veldonderzoek en presenteert deze bij de musea. In deze presentatie geeft het bureau aan een vertaalslag te hebben gemaakt en zo inzichten te hebben gekregen waar kansen liggen voor de musea om meer bezoekers te lokken. Door het onderzoek en de clustering van de verkregen informatie is nu bekend waar de bezoeker van een museum zich door laat leiden op een dag, en waar hij of zij zich beweegt. Daar kunnen de musea beter op gaan inspelen en bijvoorbeeld scenario's voor een nieuwe aanpak gaan ontwikkelen.

De bevindingen op een rijtje:

- Er zijn *Pick-up places* geïdentificeerd; plekken waar toeristen zich als van nature bevinden (zoals het Nijntjepleintje dat in elke toeristische gids voorkomt)
- Er zijn *Hotspots* benoemd waar een grote hoeveelheid mensen om voorspelbare redenen bij elkaar komt (bijvoorbeeld op het Domplein om foto's van de Dom te maken)
- Er is een *Customer Journey Map* gemaakt; een reis voor de museumbezoeker, waarin het museumbezoek wordt geplaatst in de dagbesteding
- Er is de observatie gedaan dat de musea in het Museumkwartier slecht te herkennen zijn.

WAT IS ER GEBEURD?

(vervolg)

1 november 2011
31Volts presenteert inzichten en concepten voor Centraal Museum, Museum Catharijneconvent en Het Utrechts Archief

22 februari 2012
31Volts stuurt het verslag, er wordt besloten het project af te sluiten

Resultaat

Concepten

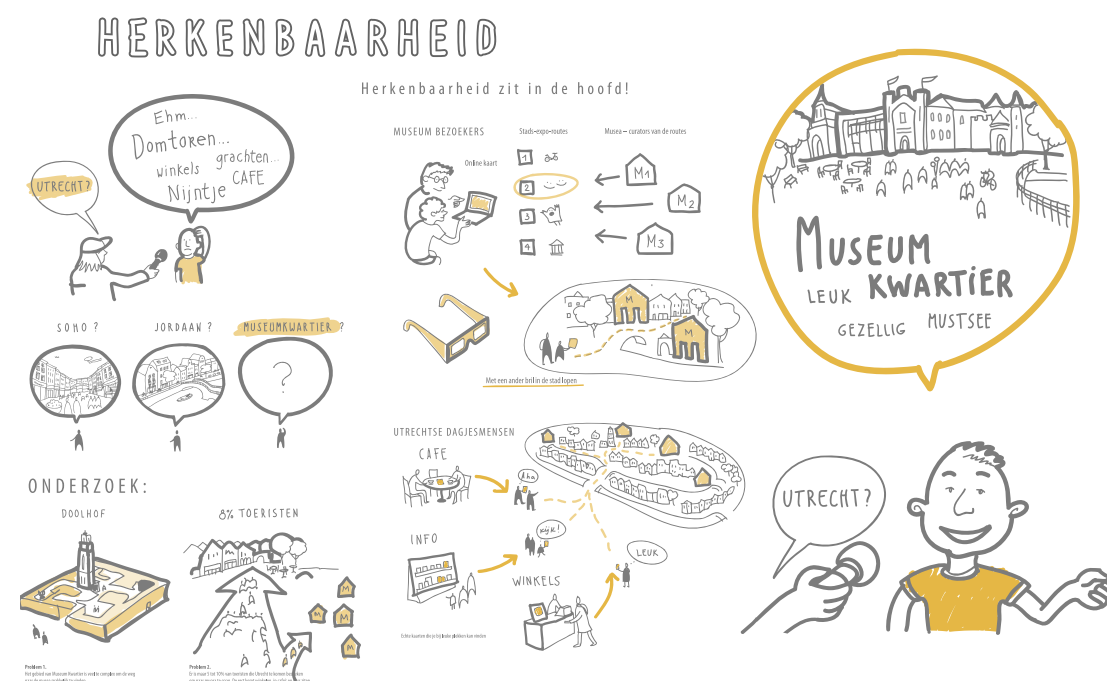
31Volts ontwerpt zelf een aantal concepten voor vervolgacties.

1. Decentraal Museum

Dit concept roept op tot het gebruiken van de hotspots in de binnenstad voor het benaderen van potentiële bezoekers. Toeristen en bezoekers van de stad zijn hier te vinden, dus is het een mooie plek te verleiden tot een museumbezoek.

2. Herkenbaar Museumkwartier

Het huidige museumkwartier is een prachtige wijk in het centrum van Utrecht. Weinig doet echter vermoeden dat hier een rijke schat aan musea te vinden is. Door in de wijk zichtbaarder aanwezig te zijn als collectief van musea en ook op straat wat levendigheid te creëren, kan de wijk bekender en geliefder worden.



Herkenbaar Museumkwartier



Persona's; de kunstenaar, de levensgenieter en de academicus

3. Personal Trip Assistant

Dit concept speelt in op een dagbesteding die ruimer is dan enkel het museumbezoek. Een bezoeker zal bijvoorbeeld voorafgaand aan het bezoek een kop koffie drinken in de stad en mogelijk erna nog wat winkelen. De Personal Trip Assistant helpt de bezoeker aan advies voor reis, lunch, koffie en winkelgebied rondom het museum en kan zo de bezoeker helpen een totale beleving ervan te maken.

4. Cultuur.utrecht.nl

Op de centrale website van de gemeente is geen differentiatie in informatie-waarde. Zo zal een bewoner van Utrecht die wil weten wanneer het huisvuil wordt opgehaald, op dezelfde portal zoeken als de toerist die benieuwd is wat er op cultureel gebied is te doen in de stad. In andere steden is dit al losgekoppeld door op de homepage een uitsplitsing in thema's te maken. 31Volts suggereert de gemeente Utrecht dit ook te doen.

Naast de uitwerking van een aantal concepten maakt het bureau in het onderzoek de vage benoeming van 'de museumbezoeker' meer tastbaar door het uit te splitsen naar vijf *persona's*. Een persona is een archetype van een klant, gebruiker of bezoeker waarmee bepaalde karaktereigenschappen en kwaliteiten worden gevangen. De inlevingskracht in een persona maakt dat medewerkers van de musea zich beter kunnen verplaatsen in hun bezoekers. Elk van de vijf persona's vraagt om een andere benadering en 'verleidingstactiek' bij het werven voor de musea. De vijf persona's van 31Volts zijn: de 'academicus', de 'kunstenaar', de 'museumbezoeker', de 'levensgenieter' en 'het potentieel'.

Naast de inzichten, concepten en persona's heeft 31Volts nog een aantal *quick-wins* genoemd. Het zijn kleine interventies die bij wijze van spreken morgen al kunnen worden opgepakt. In dit verband noemt 31Volts de potentie van het



combikaartje voor meerdere musea; betere bewegwijzering op straat; de Nijntje-pleintje-huurfiets of het openstellen van het (museum)café voor niet-bezoekers. Zo kunnen de musea toeristen en winkelend publiek van Utrecht al met één been in het museum krijgen.

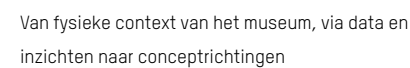
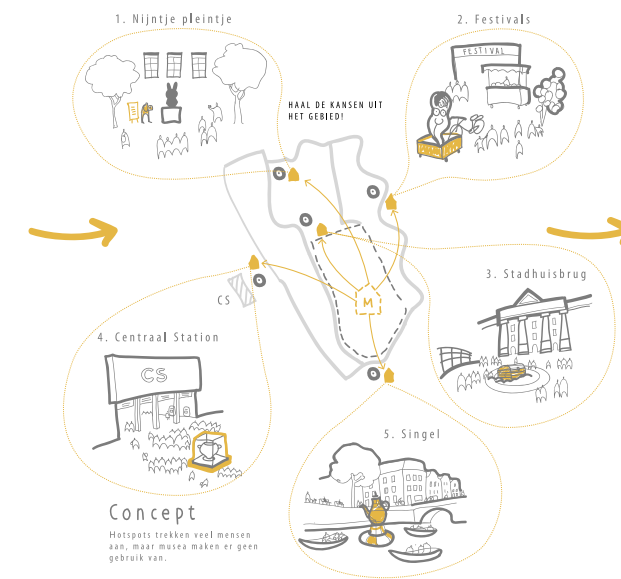
Samenwerking

Terugkijkend op het proces zien we op een aantal momenten dat de samenwerking anders is gelopen dan in het projectvoorstel zoals 31Volts in het begin van het project heeft geformuleerd.

In het voortraject hebben de musea en 31Volts langdurig gesproken over de doelstelling van het project. De initiële vraag wordt herschreven naar een ruimere ambitie om inzicht te krijgen in de dynamiek, motivatie en context van de museumbezoeker. De partijen maken in dit voortraject ook de keuze om niet met alle tien musea uit het museumkwartier te werken, maar met een selectie van vier musea.

Ondanks de goede basis verliezen de partijen elkaar gaande het proces uit het oog. Bij de eindoplevering van de concepten, die buiten het gezichtsveld van de musea zijn ontwikkeld, lijken de opdrachtgevers het rapport matig enthousiast te ontvangen.

Voor service designprocessen is een intensieve samenwerking cruciaal voor een goed en ingebed resultaat, zeker als de uiteindelijke waarde van het project wordt gemeten in relevantie voor de opdrachtgever. Voor ontwerpers is het vanzelfsprekend dat het proces stap-voor-stap met voortschrijdend inzicht verloopt, waardoor soms het projectvoorstel niet meer dan een leidraad is. Organisaties zien het voorstel als duidelijke planning met meetbare ijkpunten.



Methode uitgelicht

Dagboekjes (probes)
voor veldwerk

Hoe ervaren museummedewerkers zelf een museumbezoek? Daarom werkt per museum een vijftal medewerkers mee aan het onderzoek door hun ervaring te delen als bezoeker bij een ander museum. De medewerkers krijgen een 'dagboekje' mee om vragen te beantwoorden voorafgaand, tijdens en na het bezoek. Deze methode van verkrijgen van informatie heet probing. Het geeft ontwerpers inzicht in de ervaringen van de participanten door de tijd heen, zonder er voortdurend bij te hoeven zijn. Niet alleen het bezoek, maar ook de reis er naartoe, de verwachtingen en de terugblik bij thuiskomst worden gevangen in het boekje. Omdat de medewerkers werkzaam zijn in de museumbranche is het aannemelijk dat ze met een professionele blik naar andere musea kijken. De vragen moeten hen prikkelen vanuit een ander perspectief te kijken en bewuster te zijn van eigen ervaringen als bezoeker. Een aantal medewerkers vult de boekjes in, waardoor er bruikbare informatie beschikbaar komt over hoe deze medewerkers hun bezoek hebben ervaren. Wat was er belangrijk? De collectie? Of de koffie in het café? Daarnaast is het in dit geval het belangrijk dat, door het invullen van het boekje, de betrokkenheid van de medewerkers bij het project en het begrip voor museumbezoekers wordt geprikkeld. Zo kan in projecten de bijdrage van medewerkers in de co-creatiefase van het ontwerpproces worden vergroot. Het gebruik van probes om participanten voor te bereiden op een co-creatiesessie noemen we ook 'sensitizing'; het gevoelig maken van de deelnemers voor het onderwerp. Probes worden in de praktijk voor elk project op maat gemaakt. De vragen zijn niet alleen gericht op het onderwerp van het project ('museumbezoek') maar ook op de specifieke deelvragen van het project (wat doet een bezoeker voor hij het museum betreedt, waarom kiest hij voor dit museum, met wie reist hij mee en heeft dat invloed gehad?).



ZIEKENHUIS- GASTVRIJHEID IN EEN OOGOPSLAG DOOR POSTER

INTERVIEW LINDA STREEFKERK, UNIVERSITAIR MEDISCH CENTRUM UTRECHT
28 FEBRUARI 2013

“Ik ben echt heel erg enthousiast over het service designproject en –onderzoek dat is gedaan in het UMC Utrecht en hoe het ons verder heeft gebracht in ons eigen streven de gastvrijheid (hospitality) te verbeteren. Vooral het werken met beeldmateriaal om allerlei zaken letterlijk zichtbaar te maken heeft veel opgeleverd.”

Linda Streefkerk was bij de start van dit project binnen het Universitair Medisch Centrum Utrecht (UMC Utrecht) onder meer verantwoordelijk voor de manier van ontvangen en begeleiden van patiënten binnen het ziekenhuis. In die functie werd zij enkele jaren geleden benaderd met de vraag of een project rond service design zou kunnen worden opgepakt in het medisch centrum. Ze wist ‘iets’ van service design als werkmethode af, maar had ook een dubbel gevoel bij dit verzoek. Ze vreesde het extra werk dat het mogelijk met zich mee zou brengen. Vooral omdat het bij dit project de gedachte was om een student in het ziekenhuis te plaatsen die op basis van het service designproject zou kunnen afstuderen. “Een student een jaar begeleiden was niet iets waar ik in eerste instantie heel blij van werd.”

Omdat het project heel goed paste in een bredere ambitie en veranderingsprogramma

om de hospitality van het medisch centrum te verbeteren werd het aanbod toch geaccepteerd.

Gaandeweg is wel besloten de vraagstelling toe te spitsen op de ontvangst van patiënten bij binnenkomst van het UMC Utrecht. “Er kwam over patiënten zo ontzettend veel informatie beschikbaar dat het beter leek het onderzoek te focussen op de entree en de bewegwijzering van daaruit het ziekenhuis in.” *(Om wat houvast hierbij te geven: Dagelijks gaan er tussen de 16-duizend en 30-duizend personen – patiënten, studenten, artsen en medewerkers – door de draaideur van het medisch centrum.)* Het service designproject pakte wonderwel goed uit.

Wat heeft dit service design-project jouw organisatie opgeleverd?

Streefkerk noemt direct een aantal punten: Allereerst kennis over behoeften en verlangens van patiënten, echt vanuit henzelf ingevuld. “Er is bij ons heel veel kennis beschikbaar over de patiënten en hun gedrag, maar dit onderzoek heeft echt een verdieping weten aan te brengen in deze kennis. Vooral door echt met patiënten over hun behoeften en verlangens te praten en hun beleving te ordenen. Deze inzichten zijn gekoppeld aan de informatie die we al hadden over patiënten en gecombineerd tot vier persona’s die illustratief zijn voor groepen patiënten. Het is voor het eerst dat we de informatie vanuit de geïnterviewde patiënten hebben gecombineerd met deze verschillende persona’s en hier vanuit verder hebben geredeneerd. En uniek was ook dat we de gedachtegang van patiënten van thuis tot in het zieken-

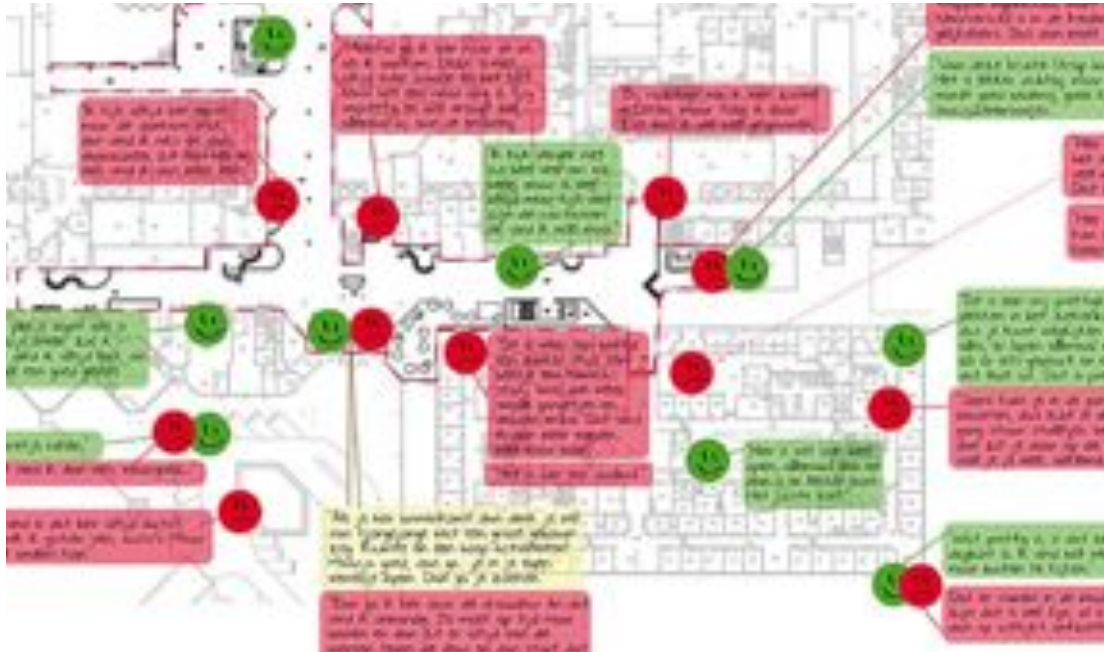


Linda Streefkerk, UMC Utrecht

huis en weer terug volledig in kaart hebben gebracht.”

Nu werkt het UMC Utrecht met de persona’s van vier patiënten, in het onderzoek uitgebreid letterlijk in beeld gebracht, die aangeven hoe patiënten (kunnen) reageren en zich opstellen.

Ten tweede: de visualisatie en beeldende indeling van de onderzoeksresultaten, zoals bij service design gebruikelijk is. “Het beeld is in een keer pakkend, het werkt echt anders op je in dan een geschreven verslag. De herkenning is groot, en toch zijn



Detail uit in de tekst vernoemde poster met smileys

er bij het zien van het beeld vaak dingen waarbij je als arts of ziekenhuismedewerker beseft: daar heb ik zelf niet aan gedacht.” Ze noemt als voorbeeld het gebruik van de kleur paars op de receptiebalie bij de ingang. “De kleur paars blijkt door bezoekers niet aan informatie gekoppeld te worden. Daar hadden we echt niet bij stil gestaan.”

Om dit punt te verduidelijken pakt Streefkerk het eindrapport van het service design-project erbij. Ze laat zien: “Door in een fotostripverhaal door de entree te wandelen zie je in een oogopslag waar het aan schort. Sommige plekken zijn te donker, andere noodzakelijke aanspreekmogelijkheden te weinig uitnodigend, of de bewegwijzering naar afdelingen is niet in een oogopslag te zien.”

Ten derde zijn er de resultaten van het stressonderzoek, voor het eerst gedaan

met een hartritme-meter bij patiënten: “Daaruit werd onder meer duidelijk dat patiënten, ook als zij ogenschijnlijk rustig zitten te wachten, last hebben van verhoogde stress. Ook al is dat onderzoek bij slechts een kleine groep patiënten gedaan, het vertelt ons toch belangrijke zaken over hun stressbeleving. En stressvermindering bij patiënten is juist een van de kerndoelen in het bredere project rond verbetering van de hospitality in het UMC Utrecht.”

Tussentijds deed de stagiaire verslag over haar bevindingen op allerlei niveaus binnen het UMC Utrecht. Ook de Raad van Bestuur werd getroffen door de visuele aanpak van de boodschap overbrengen, zoals dat service design eigen is. Streefkerk: “De resultaten uit het onderzoek en het bijbehorende beeldmateriaal zijn ook als onderwerp toegevoegd aan de voorjaarsconferentie die de Raad van Bestuur jaarlijks

houdt met de managers binnen de ziekenhuisorganisatie.”

Op allerlei plekken wordt nu verder gepraat over verbeteringen aan de hand van de poster, die is gemaakt om de drempels te laten zien binnen het contact met de patiënt. “De poster met smileys over de entree gebruiken we heel vaak, dat geeft iedereen meteen een indruk waarover we het hebben.”

Wat heb je er zelf van geleerd?

“Ik had weinig idee wat service design zou kunnen inhouden bij een onderzoek naar gastvrijheid binnen het ziekenhuis. Ik weet nu dat *context mapping*, zoals dat is toegepast en het werken met beelden echt veel meer reacties oplevert dan het gebruik van een standaard enquête formulier. Die werkwijze zal ik bij nieuwe onderzoeken zeker blijven gebruiken. Ik heb dingen geleerd die belangrijk waren voor patiënten, waar wij zelf nooit aan gedacht zouden hebben. Een simpel voorbeeld: de halfronde balie waar medewerkers achter zitten, bleek voor mensen niet uitnodigend. Op basis van alle inzichten werd een voorstel gedaan voor een halfronde balie met de opening naar voren, zodat mensen daar juist naar worden aangetrokken. Samen met een uitnodigend bord met de tekst: Kan ik u helpen? zullen mensen zich meer welkom voelen dan nu het geval is.

Ook de wijze waarop de student de resultaten heeft gedeeld met de betrokken mensen in de organisatie, heeft veel opgeleverd. Zo krijg je in je organisatie veel mensen mee, je houdt mensen betrokken en enthousiast.”

Waar was je gedurende het project door verrast?

“Het heeft me vooral verrast hoe verschillend de kijk van patiënten kan zijn op de bejegening vanuit het ziekenhuis. Door het verdiepende onderzoek, de gesprekken met patiënten zelf, en het rangschikken van deze kennis in de vier nieuwe persona's hebben we nu meer houvast bij het doorvoeren van verbeteringen in ons hospitality-beleid.”

Wat zou je, terugkijken en wetende wat je nu weet, een volgende keer anders doen?

“Niet zoveel, het onderzoek heeft heel goed uitgediend voor het UMC Utrecht.”

Wat zou je iemand die nog niets weet van service design vertellen (over dit project)?

“Doe het vooral! Het visueel maken van alle uitkomsten van een onderzoek levert veel extra en meer divers resultaat op. Daarnaast kijken service designers vanuit een andere invalshoek naar je organisatie. Ook dat maakt dat je heel andere, en belangrijke, zaken te weten komt over je eigen organisatie.”

Opdrachtgever: UMC Utrecht
Bureau: Bureau Scope
Design & Strategy



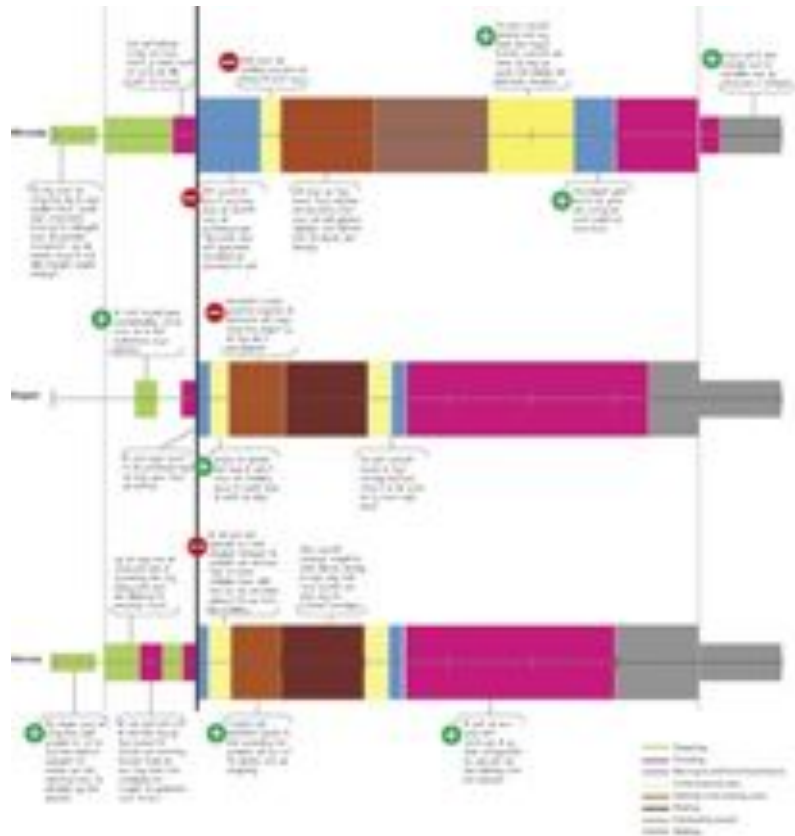
ZIEKENHUIS- GASTVRIJHEID

Het reduceren van stress bij
patiënten in het UMC Utrecht

Het UMC Utrecht wil voor patiënten de gastvrijheid en dienstverlening verbeteren. Behalve de medische behandeling zelf hebben ook de omgeving en de manier waarop patiënten het ziekenhuisbezoek ervaren invloed op de effectiviteit van de behandeling. Mede daarom zoekt het ziekenhuis naar verbeteringen van de gastvrijheid jegens patiënten. Een opdracht te onderzoeken waar en hoe verbeteringen kunnen worden aangebracht is gedaan aan bureau Scope.

Verzoek en doel opdracht

Doel van deze opdracht is te onderzoeken hoe de dienstverlening voor patiënten van het UMC Utrecht kan worden verbeterd. In een lang voortraject zoeken bureau en opdrachtgever naar de juist kading van de opdracht. Later kiezen ziekenhuis en bureau ervoor de opdracht te concentreren op de verbeteringen in ontvangst en opvang van patiënten in het entreegebied van het ziekenhuis.



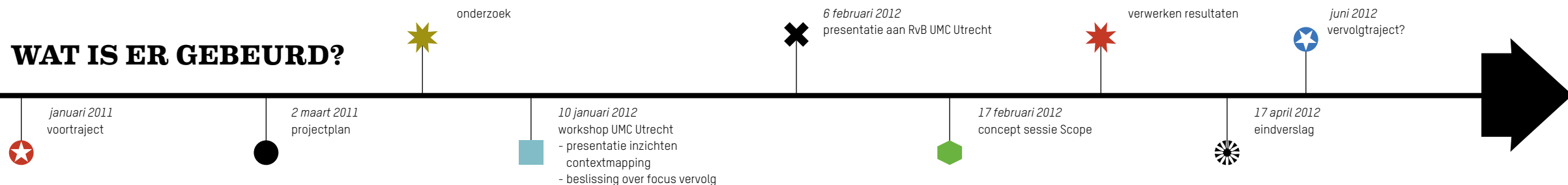
Opzet en aanpak

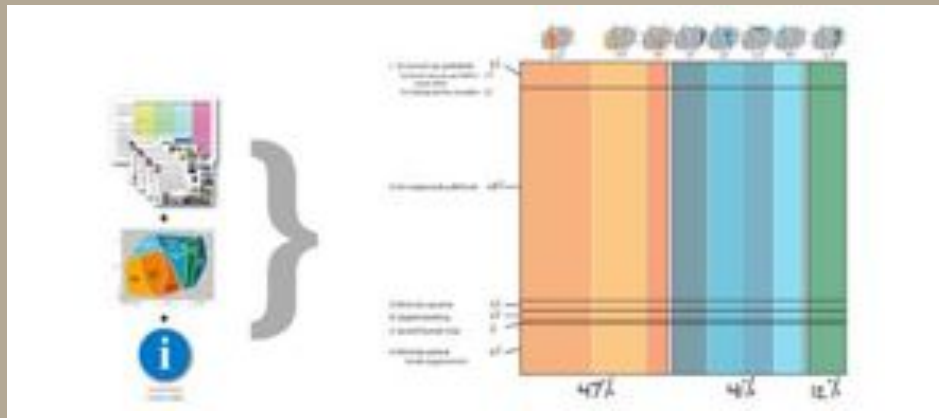
Het is van belang de behoeften en verlangens van patiënten binnen het UMC Utrecht in kaart te brengen, om in de toekomst dienstverlening en gastvrijheid van het ziekenhuis te verbeteren. Wie zijn de patiënten precies? Welke mensen komen naar het UMC Utrecht, en wat is een representatieve doorsnee van de variatie in patiënten?

Bijzonder element in dit verband vormt de bescherming van de privacy van patiënten die het UMC Utrecht onder alle omstandigheden wil waarborgen. Dit is een extra voorwaarde aan het onderzoek: er kan niet 'zomaar' rechtstreeks met patiënten contact worden gezocht. Het maakt dat uiteindelijk relatief veel mensen vanuit het ziekenhuis bij het project betrokken zijn, om zo te garanderen dat de privacy van de benaderde patiënten goed beschermd blijft.

Als basis in dit project zijn de kwantitatieve modellen van het ziekenhuis gebruikt. Het ziekenhuis werkt met patiëntprofielen, en maakt gebruik van het *Motivaction Mentality* model voor de gezondheidszorg. Daarnaast zijn cijfermatige gegevens beschikbaar over de reden van ziekenhuisbezoek.

WAT IS ER GEBEURD?





Drie onderzoeken samenvoegen levert inzichtelijke representatieve gebruikersgroepen

Deze drie bronnen worden in het project gecombineerd in één compleet model: een matrix waarin verschillende typen patiënten worden uitgezet tegen de verschillende redenen van bezoek van een patiënt.

In dit project is vervolgens deze kennis over patiënten verbreed en uitgebreid met gegevens uit onderzoek met kwalitatieve methodes. Hiermee is materiaal verzameld waarmee de nieuwe aanpak van de gastvrijheid bij het UMC Utrecht vorm kan krijgen.

Om de beleving vanuit de patiënt centraal te kunnen stellen is gekozen voor een generatieve methode, *contextmapping* (zie methode uitgelicht). Het inzicht is compleet gemaakt door niet alleen te kijken naar de patiënt in de ontvangsthal, maar het gehele ziekenhuisbezoek als uitgangspunt te nemen.

Observatie en interviews bij de ingang: activiteiten en functionaliteiten

Het onderzoekstraject begint met een observatie van het gebruik van de entree: welke activiteiten en functionaliteiten zijn belangrijk? Hoeveel gebruikers zijn er? Wat doen de gebruikers bij de ingang? Hoe doen ze dat? Er is daarbij zowel op patiënten als op andere gebruikers gefocust.

De wandelroutes van de patiënten vanaf de entree zijn vastgelegd met foto's, die later in het ontwerpproces zijn gebruikt. Daarnaast zijn bij de ingang interviews gehouden met patiënten, die zo hun persoonlijke verhaal en behoeftes hebben kunnen vertellen.

Verschillende patiënten worden intensief gevolgd gedurende hun gehele ziekenhuisbezoek: van het moment dat zij zich thuis voorbereiden, de reis naar het ziekenhuis, hun weg vinden en lopen door het ziekenhuis, het consult waar zij voor komen, tot het moment dat zij uiteindelijk weer thuis aankomen. Voor dit onderzoek werden ook speciale onderzoeksmaterialen ontwikkeld om

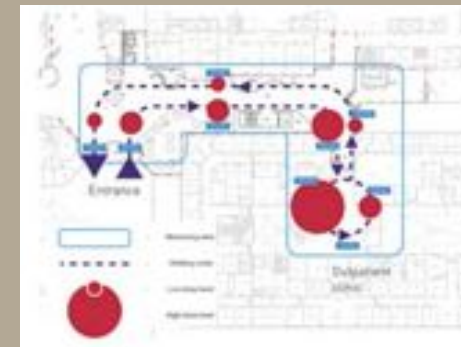
zo goed mogelijk latente behoeften van de patiënten te kunnen achterhalen.

Fysiologisch onderzoek: patiëntenstress

Om daarnaast aan te sluiten bij het medische, technische en kwantitatieve denken binnen het ziekenhuis, is met een fysiologisch onderzoek de mate van stressbeleving bij de patiënt en de invloed van de omgeving daarop onderzocht. Het is een bewuste keuze het kwalitatieve onderzoek zo wat 'harder' te maken met data, maar ook om zo op andere inzichten te komen.

Het fysiologisch onderzoek concentreert zich op het moment van en de mate van stress bij de patiënt. Tijdens het ziekenhuisbezoek dragen de deelnemende patiënten een hartslagmeter en een versnellingsmeter. Dat levert een directe en continue stressmeting op. (De apparatuur die hierbij is gebruikt is speciaal voor dit onderzoek aangeleverd door de Hogeschool Utrecht, lectoraat microsysteemtechnologie/embedded systems). De data worden vertaald naar een plattegrond die de looproutes en de stressniveaus aangeeft. Het UMC Utrecht is verrast in dit onderzoek te ontdekken dat het stressniveau bij mensen ook toeneemt als zij ogenschijnlijk rustig in de wachtkamer zitten te wachten.

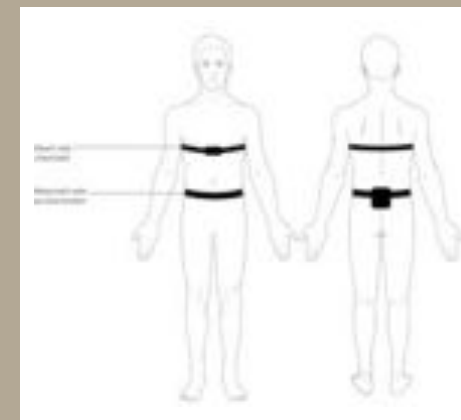
Op basis van de matrix, het stressonderzoek en de waarnemingen uit observaties en interviews worden vier zogeheten persona's ontwikkeld. De persona's hebben als doel het persoonlijke verhaal van de patiënt te vertellen. Vanuit die behoeften zijn de patiënten van het UMC



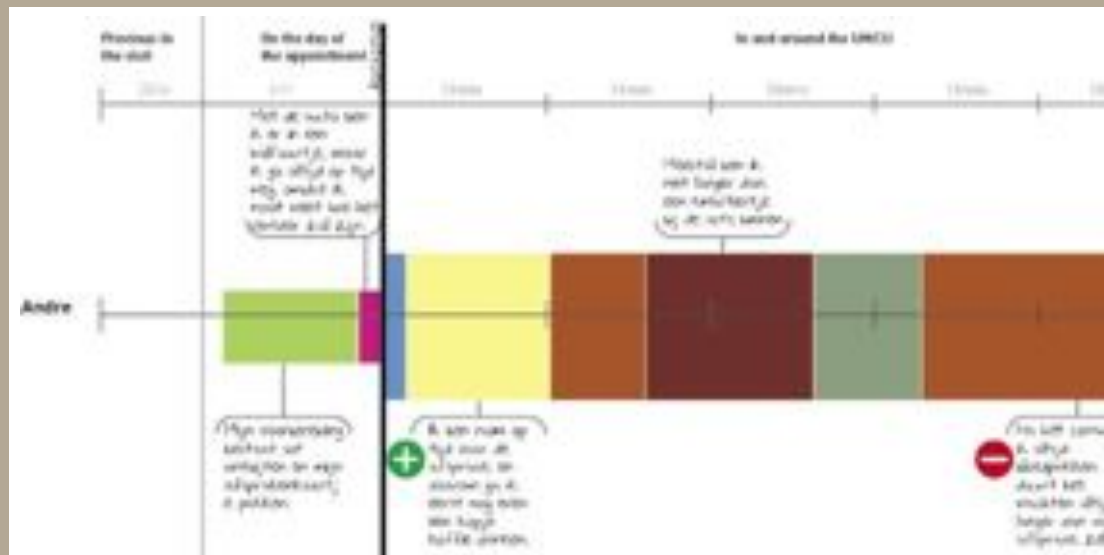
Concentratie van stress in de reis van de patient



Stressmeter



Dragen van de stressmeter



Een deel van zo'n customer journey

Utrecht te categoriseren in vier typen: de 'dociele' patiënt, de 'afhankelijke' patiënt, de 'pragmatische' patiënt en de 'kritisch meedenkende' patiënt. Elk van deze type patiënten kan het beste op een toegespitste manier worden benaderd door het ziekenhuis. Wel hebben ze alle vier gemeen dat ze behoefte hebben aan een gevoel van controle houden, een heldere structuur ervaren bij hun ziekenhuisbezoek en dat ze als persoon worden benaderd.

Aan de hand van de verzamelde informatie kan voor de vier verschillende persona's hun reis worden uitgetekend in een customer journey.

Proces

Om de inzichten te presenteren, te gebruiken en te verwerken tot ideeën zijn binnen het project workshops gehouden, intern bij het UMC Utrecht en met externe belanghebbenden, zoals Movares en de TU Delft.

Resultaat

Dit project heeft verschillende resultaten opgeleverd:

met het categoriseren van de persona's is inzicht verkregen in de 4 verschillende types UMC Utrecht patiënten. Binnen het onderzoek is daarnaast het gehele ziekenhuisbezoek van de patiënt in kaart gebracht. Zo inzicht verkregen in de diversiteit aan patiëntbehoeften gedurende de verschillende fases van het bezoek. Deze behoeften van de patiënten zijn weer vertaald naar richtlijnen voor het vernieuwen van de dienstverlening richting patiënt en ziekenhuisbezoeker.

Deze verschillende concepten vormen samen een *roadmap* om te komen tot aanpassingen, en het effect daarvan op de patiëntwaardering in kaart te brengen.



Roadmap: mogelijke dienst oplossingen per patiëntgroep



Niet voor iedereen dezelfde oplossingsrichting, projectportret 8 UMC Utrecht

Het UMC Utrecht is inmiddels bezig een aantal van de suggesties, zoals geformuleerd tijdens het project, om te zetten in praktische aanpassingen van het 'gastvrijheidsbeleid'. Zo is bijvoorbeeld een nieuw concept ontwikkeld voor de benadering van patiënten bij de ingang. Met, onder andere, een beeldende vertaling van mogelijke veranderingen op een zogeheten storyboard en het ontwerpen van tastbare producten ter ondersteuning van de dienstverlening, is aan de belanghebbenden van het UMC Utrecht getoond hoe de gastvrijheid bij de entree eenvoudig kan worden verbeterd.

De uitgewerkte ideeën houden rekening met een aantal van de bevindingen uit het kwalitatieve patiëntonderzoek. Zo komt onder meer naar voren dat de bezoekers de receptie niet altijd durven benaderen. Het idee is dat voor deze bezoekers een gastvrouw veel uitnodigender kan werken. Ook kan door variatie aan te brengen in de wijze van informatieverschaffing beter worden aangesloten bij de behoeften van verschillende groepen patiënten. Het UMC Utrecht is van plan ook andere suggesties uit dit project verder uit te werken en te integreren in het bredere project rond verbetering van de gastvrijheid richting patiënten.

Methode uitgelicht

Contextmapping

Contextmapping is een methode voor het uitvoeren van contextueel onderzoek met gebruikers, waarbij impliciete kennis wordt opgedaan over de context van het gebruik van producten. 'Iedereen is expert van zijn / haar ervaring' is het basisprincipe achter de onderzoekstechnieken van contextmapping. Het doel is het informeren en inspireren van ontwerpteams, waarin gebruikers en belanghebbenden actief deelnemen in het ontwerpproces om een goede aansluiting tussen het ontwerp en het gebruik van een product te garanderen. Contextmapping omvat meerdere onderzoekstechnieken. Met deze technieken worden mensen uitgenodigd en gestimuleerd om delen van hun eigen leven te documenteren, en zo hun ervaringen te delen.

Er wordt een contextmapping studie gedaan naar de ervaringen van de patiënt tijdens het ziekenhuistrajec, inclusief de ervaring van stress in het ziekenhuis. De latente wensen en behoeften van de patiënt zijn in kaart gebracht. Eerst ontvangen de participanten een sensitize (opwarm) pakketje: 'Mijn ziekenhuisbezoek'. Dit boekje dient als basis voor een generatief diepte-interview. Bij het boekje gaat het erom dat mensen dingen maken, bijvoorbeeld een tijdlijn of een collage en later vertellen waarom ze het zo maken. Door middel van 'praatplaten' kan de deelnemer zich behalve verbaal ook visueel uitdrukken. Vooral het uiten van latente behoeftes komt dit ten goede.

Het analyseren van de rijke en diverse data met veel verhalen, quote's en foto's is belangrijk. Er wordt op een open manier gezocht naar patronen en inzichten, wat veel werk en vooral ook veel post-its kost.

Er wordt op een open manier gezocht naar patronen en inzichten, wat veel werk en vooral ook veel post-its kost.



Welke gang moet ik nu hebben? 77% van de bezoekers gaat naar een van de poliklinieken.

TODAY I HAVE COME TO THE UMCU FOR A CONSULT AT THE OUTPATIENT CLINICS. I CAME HERE BY BUS AND THIS IS WHERE I GET OUT. NOW ON TO THE ENTRANCE...



LET'S TAKE THE STAIRS...



werkwijze

Resultaten, effecten en bijeffecten

Een van de meest gestelde vragen bij de start van al deze projecten was ‘wat gaat dit precies opleveren?’. Een terechte vraag en tegelijk een vraag die niet meteen sluitend was te beantwoorden. Nu, alle projecten overziend, komt er wel een duidelijk antwoord op deze vraag: de projecten leveren waardevolle kansen op om de strategie van de organisatie effectiever uit te voeren. Het zijn nog geen euro’s onder de streep, nieuwe klanten of betere cijfers... In dit hoofdstuk maken we duidelijk hoe de opbrengsten van deze projecten eruit hebben gezien, en hoe die zijn gewaardeerd door de opdrachtgevers. We zoomen in op de uitkomsten van de negen projecten. Wat ligt er aan het einde, wat is daarmee bereikt, of wat kun je daarmee bereiken?

We kijken ook speciaal naar de effecten die de uitkomsten van de projecten teweeg hebben gebracht. Dat is waar opdrachtgevers vooral de waarde van herkennen. De uitkomsten hebben geleid tot waardevolle bijstellingen van plannen en werkwijzen van dienstverleners. In veel gevallen was ook alleen al het meemaken van het project een nuttige en leerzame exercitie.

Wat opdrachtgevers het meest waarderen

Na afloop van deze projecten blijken opdrachtgevers de meeste waarde te hechten aan de beïnvloeding van beslissingen over het al dan niet vervolgen van het innovatieproject. Naast de vraag of de organisatie met een project verder moet gaan, of er meer investeringen in moet doen, zijn de meeste projecten waardevol geweest omdat ze in belangrijke mate sturen op welke manier de oplossing verder moet worden uitgewerkt.

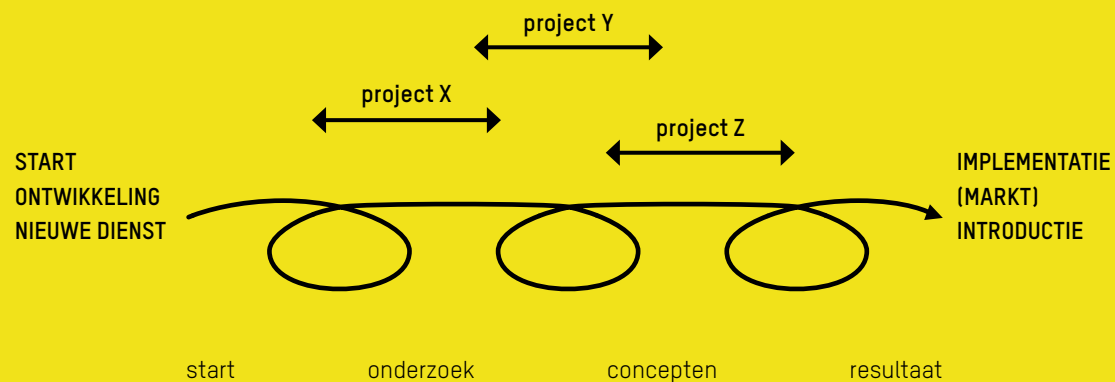
Na afloop blijkt ook het netwerk dat is aangelegd van mensen die op de hoogte zijn van het project, een waardevol effect van het gedane project (als het een succes was). De manier van werken, met tussen-

tijdse workshops met een open karakter – het delen van deelresultaten, van onderzoekslijnen en voorlopige resultaten – zorgt ervoor dat veel mensen al iets hebben gehoord van de plannen en denkrichtingen. Als deze mensen weer nodig zijn voor een verdere uitwerking blijken zij eenvoudig er weer bij te kunnen worden betrokken.

➤ waarom

IS HET LASTIG OM RESULTATEN TE METEN?

Discussies over de doelstelling en opbrengst van deze projecten waren meestal gericht op de bijdrage aan strategische doelstellingen van de dienstverlener. Een



Projecten beslaan slechts een deel van het traject van dienstontwikkeling

nieuwe dienst zou daar aan bij moeten dragen. Opdrachtgevers hopen bijvoorbeeld een reductie in fouten of klachten van gebruikers te bewerkstelligen (project Klantplan), of een besparing van kosten elders in de organisatie (HU-plein, project 9) of een betere 'klantbeleving' te realiseren door gebruikers minder hinder (van anderen) te laten ervaren (Extreme Users, project 4). Deze veranderingen zouden kunnen leiden tot betere dienstverlening aan de klant en gebruiker.

Doelstellingen overstijgen projectscope en resultaat

Dienstontwikkeling gaat in dit soort projecten echter in meerdere fasen. Een project beslaat meestal slechts één, of enkele fasen van het totale traject van de ontwikkeling van een nieuwe oplossing. Dat was hier bij alle negen projecten het geval. Bij oplevering van het project is daarom in de meeste gevallen nog niet te evalueren wat het opgeleverde bijdraagt aan de doelstellingen die bij aanvang zijn besproken.

Slechts in één van negen projecten zijn de effecten van de oplossing op gebruikers en organisatie echt getest: bij het project voor ProRail waar een prototype daadwerkelijk op een operationeel perron is opgesteld. De andere projecten hebben dit stadium niet bereikt.

De scope van de projecten is in het algemeen korter. Er wordt gewerkt naar de presentatie van een x aantal concepten, of onderzoeksrichtingen. Op dat moment vindt er een evaluatie plaats en besluiten opdrachtgever en bureau over de voorwaarden waarbinnen een concept eventueel verder wordt uitgewerkt in een vervolgproject.

Deze evaluatie van inzichten en concepten is steeds een belangrijk moment geweest in alle projecten. Op dit moment wordt de keuze gemaakt over of en hoe het team de oplossing verder zou moeten uitwerken. Beoordelen of het concept aan de doelstellingen van het project voldoet kan echter niet, of slechts in zeer beperkte mate, omdat concepten nog niet op die impactaspecten kunnen worden getest.



Evaluatie van inzichten

De beoordeling en selectie van de concepten gebeurt daarom in de meeste projecten op basis van inschattingen van het ontwerpteam, de opdrachtgever en, in sommige gevallen, met hulp van betrokkenen die als belanghebbenden zijn geïdentificeerd. Deze afweging bepaalt of een ontwerpproject een vervolg krijgt en zo ja, in welke richting het dienstconcept verder gaat worden uitgewerkt.

Er ligt daarom bij de waardering van de projecten meer nadruk op die projecten in deze fase sorteren. Helpt dit project ons als opdrachtgever om sneller te innoveren? Zijn betrokken mensen hierdoor enthousiast om verder te gaan? Kan ik inschatten wat de risico's in de volgende fase zijn? Heeft het resultaat dat er ligt consequenties voor andere projecten? Helpt het me om meer afgewogen beslissingen te kunnen nemen? Dit zijn voorbeelden van argumenten die bepalen hoeveel waarde projectresultaten hebben voor opdrachtgevers. Vanuit dat perspectief helpt een scherp inzicht in de beleving, behoeften en prioriteiten van gebruikers om te komen

tot een betere beoordeling van alternatieve oplossingsrichtingen. In de meeste projecten zien we dat de ontwikkelde concepten en onderzoeksconclusies aansluiten bij eigen onderzoek van de dienstverlener of deze juist uitdaagt. Op die manier staven de projectresultaten vaak bestaande ideeën in de organisatie en geven die nauwkeuriger vorm, vanuit de ervaringen van gebruikers.

Doelstelling en oplossingsruimte evolueren

In deze projecten hebben dienstverleners geen expliciete strategische doelen met betrekking tot de beleving die ze hun klanten willen kunnen bieden. Bij veel opdrachtgevers is de gewenste klantervaring abstract omschreven, zoals 'de klant geeft ons een acht voor klantervaring' of 'gastvrijheid is een van onze kernwaarden'. Service design projecten stellen de ervaring van klanten centraal voor dienstinnovaties. Als gevolg daarvan is er met name in de eerste fasen van deze projecten veel energie gestopt in het vinden van de aansluiting van deze projecten bij de strategische agenda's van de dienstverlener.



Evoluerende verwoordingen van doelstellingen in project van ProRail in de periode van januari 2011 tot augustus 2012

In sommige gevallen wordt een projectdoelstelling afgeleid door naar de organisatorische gevolgen van betere dienstverlening te kijken: minder gehinderde reizigers levert minder klachten op en dus minder (reparatie)kosten, of een aantrekkelijke ontvangstruimte levert meer bezoekers op en dus hogere huurprijs per vierkante meter. In andere gevallen wordt vanuit de opbrengst voor de reiziger geredeneerd gedurende het project, in de verwachting dat de meerwaarde voor de opdrachtgever daardoor gaandeweg duidelijk wordt. In de gevallen waar de relatie van het project met de strategische agenda van de opdrachtgever niet duidelijk is leidt dit tot resultaten die door de opdrachtgever niet als waardevol of urgent worden gezien en om die reden niet zijn voortgezet.

Hoe de resultaten en effecten van het project gewaardeerd worden – en daarmee het succes – hangt samen met de doelstelling en verwachtingen van alle betrokkenen. Deze doelstellingen en verwachtingen zijn bij vrijwel alle projecten geëvolueerd, naarmate het project vorderde.

Dit kan als een karakteristiek van service design worden gezien: de open benadering aan het begin van het project dwingt de partijen om in eerste instantie een brede doelstelling te formuleren. Gaandeweg wordt deze doelstelling steeds concreter geherformuleerd op basis van de voortschrijdende kennis over de context, de gebruiker en de oplossingsmogelijkheden van het probleem.

Van een formulering in de vorm van een open vraag bij de start: 'Wat zijn mogelijke verbeteringen in de dienstverlening aan reizigers op stations die in verbouwing zijn?' tot formulering in de vorm van een maatregel: 'de juiste informatie op de juiste plek, zodat mensen niet meer over het perron verplaatsen.'



Een conceptring van project 8 – gastvrijheid in ziekenhuizen.

➔ uitkomsten

VAN DE NEGEN PROJECTEN

Directe resultaten uit de projecten – wat is er opgeleverd?

Aanbevelingen voor betere dienstverlening
Praktisch alle projecten besluiten met een reeks aanbevelingen over kansen om onderdelen van de dienstverlening te verbeteren, vanuit de beleving van gebruikers. Soms zijn die aanbevelingen uitgewerkt in concepten, in andere gevallen in een meer schematisch overzicht van kansen voor verbetering, zonder te sturen op de conceptuele vorm van die verbetering.

Dienstconcepten en dienstscenario's
Vijf van de negen projecten presenteren concepten van mogelijke nieuwe diensten die de opdrachtgever kan gaan ontwikkelen. Deze concepten nemen verschillende vormen aan, maar hebben gemeen dat ze nauw verbonden zijn met inzichten uit exploratief onderzoek van het gedrag en

de ervaring van gebruikers met de dienstverlening. Ze variëren in mate van uitwerking en de mate van concreetheid.

In het UMC Utrecht-project wordt bijvoorbeeld geconstateerd dat de stress bij de geobserveerde patiënten erg oploopt in de wachtruimte en dat die met bepaalde voorzieningen is terug te brengen. Voor de ene persoon liggen die voorzieningen bij meer inzicht in de wachttijd, bij de andere persoon liggen die voorzieningen bij een lagere drempel voor het benaderen van personeel. Van beide richtingen wordt een illustratie gegeven.

Het project over in- en uitstappen laat conceptringen zien in een hogere mate van uitwerking. Er worden varianten getoond van oplossingen met inzet van verschillende media die een specifieke vraag beantwoorden naar real-time informatie over de aankomende trein.

Het project over HU-plein tenslotte laat twee strategische richtingen zien voor de ontwikkeling van de gewenste mix van



Enkele conceptringingen van project 3 – in- en uitstappen op het perron. De conceptringing op bovenste foto is uitgewerkt in het prototype met de ledstrook, die getest wordt op Station Den Bosch.

faciliteiten in een gebouw. Hier dienen de getoonde illustraties enkel als schets. De voorstellen gaan over twee mogelijkheden in beleidsvoering voor uitbating van bedrijfsruimte.

Meestal dienen de concepten niet als bindend advies, maar vooral als een illustratie of suggestie bij een aanbeveling. Om bijvoorbeeld meer aandacht te schenken aan een bepaald element van de ervaring van klanten.

Bureaus spreken vaak van concept-richtingen, in plaats van concepten, omdat het uitspraken zijn over de manier waarop je belangrijke behoeften van klanten zou kunnen adresseren, maar (nog) geen uitspraak doet over de precieze uitvoering van de oplossing. In dit stadium zijn er nog veel variabelen open om de voorgestelde oplossingsrichtingen te realiseren. Door de concentratie op integrale oplossingen zijn specifieke technische en organisatorische aspecten van oplossingen niet leidend in de ontwikkeling. In volgende fases zullen deze aspecten gedetailleerder moeten worden bekeken en ingevuld om de concepten precies vorm te laten krijgen.

Representaties van gebruikers

Service design steunt in belangrijke mate op uitvoerig onderzoek naar de ervaringswereld van gebruikers. De onderzoeksfase, die in praktisch alle projecten vooraf is gegaan aan het ontwikkelen van dienstconcepten, levert informatie op die sturend is voor de definitie van de probleemstelling van het project. Deze informatie is echter veel algemener toepasbaar voor de opdrachtgever dan enkel in dit project. In alle projecten worden de inzichten uit klantonderzoek – die in eerste instantie ten doel hebben het projectteam te

informerend – opgeleverd in een vorm die later ook elders toepasbaar is. In drie van de negen projecten geven opdrachtgevers aan de inzichten van hun gebruikers te zien als het meest waardevolle element dat is ontstaan uit het project. Wat een middel was in het project, is een resultaat op zich geworden. Informatie waarvan opdrachtgevers vooraf vaak een onscherp beeld hadden van de mogelijke toepassingen.

Workshops

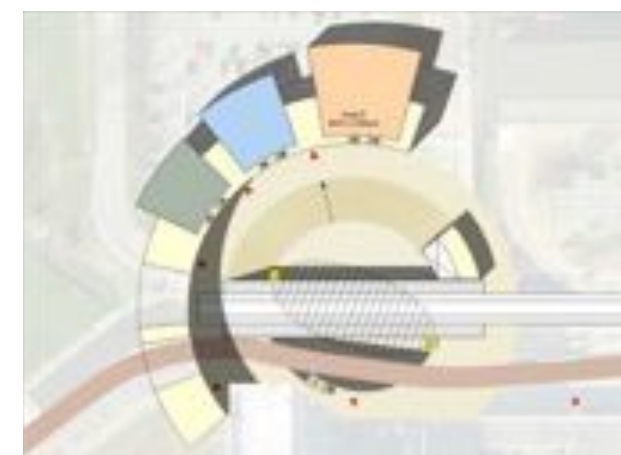
De workshop is een belangrijk en veelgebruikte werkvorm in alle projecten. In de meeste projecten zijn het sleutelmomenten in de voortgang en de besluitvorming. Elders wordt uitgelegd dat workshops met gebruikers, opdrachtgevers en andere (potentiële) betrokkenen verschillende doelen dienen, zoals het betrekken van nieuwe mensen bij het project, het delen van (tussentijdse) inzichten, het laten beoordelen en informeren door specialisten, en beslissers betrekken bij de concepten in wording. De rol van workshops is in enkele projecten zo centraal, dat het samenwerken

van de deelnemers en de andere manier van werken tijdens de workshop het belangrijkste resultaat van het project zijn.

In het project Klantplan is het doel te komen tot effectievere samenwerking tussen NS en ProRail met betrekking tot het inrichten van bouwplaatsen voor reizigers. Dit resultaat is zo centraal komen te staan dat de manier van werken in workshops als meest waardevolle uitkomst van het project wordt gezien.

Werkinstrumenten voor intern gebruik bij opdrachtgever buiten het project

Er zijn in de projecten verschillende werkinstrumenten ontwikkeld die een rol in het project hebben, met name in de workshops. Voorbeelden zijn de persona's, de segmentatiemodellen van klanten, maar ook visualisaties van de reis van de klant (customer journeys), kaartensets met inzichten, werkpakketten, beslissingshulpen. Deze instrumenten zijn in eerste instantie ontwikkeld om in het project te gebruiken, maar worden vaak gevoegd bij het eindresultaat. Veel van deze instrumenten zijn toepasbaar in andere innovatietrajecten.



De conceptringingen uit project 9 – HU-plein, nieuw dorpsplein voor de HU, de linker een organisatorische oplossing met gebruikmaking van bestaande componenten, de rechter een bouwkundige oplossingsrichting

Het effect:***veranderingen door innovatie vanuit klantervaringen***

Meer nog dan voor het bedenken van nieuwe ideeën zijn deze projecten een manier geweest om veranderingen in dienstverlening te begeleiden.

Betrokkenen bij problematiek beter in beeld

In vier projecten is een belangrijk effect van het project, dat de opdrachtgever en het team dat het project uitvoert aan het eind goed in beeld hebben welke personen en partijen een rol spelen in de verdere uitwerking van de mogelijke oplossing. Zoals hierboven beschreven, levert geen van de negen projecten een uitgerolde dienst op. De projecten zijn in alle gevallen fases in de ontwikkeling van nieuwe of verbeterde dienstverlening.

In deze vier projecten is te zien dat het 'identificeren van de belanghebbenden (stakeholders)' een belangrijke factor vormt voor de succesvolle uitwerking van de dienst in erop volgende fases.

Bij de projecten Klantplan en het HU-plein noemen opdrachtgevers dit zelfs een van de belangrijkste uitkomsten.

Meer communicatie tussen betrokkenen bij een oplossing

De manier van werken, in de vorm van workshops waarbij veel mensen worden betrokken van buiten het projectteam en waarbij deelresultaten en werkdocumenten worden gedeeld, heeft als effect dat er bij een grote groep mensen in de organisatie in een vroeg stadium draagvlak wordt gecreëerd voor het oplossen van de problematiek en de richtingen die aan het ontstaan zijn. Tegelijk krijgt het team in een vroeg stadium reacties van mensen die vanuit hun eigen discipline de (on)mogelijkheden van de plannen beoordelen, waardoor vervolgstappen beter geïnformeerd kunnen worden genomen.

In latere fases van ontwikkeling zie je dat deze betrokkenheid zich terugbetaalt in een betere samenwerking met deze mensen bij de uitwerking van de oplossing.

Bij het project van ProRail is dat het duidelijkst zichtbaar. Er is daar veel energie gestopt in het bereiken en betrekken van mensen die een mogelijke rol spelen in de uitvoering, zoals bepaalde mensen bij de NS maar ook ProRail-collega's van andere afdelingen. In de fase waarin een gekozen concept wordt uitgewerkt tot een prototype – een complexe technische stap – loopt de samenwerking daardoor soepel. Ook managers en beslissers blijken op het moment dat zij een besluit moeten nemen (bijvoorbeeld over voortzetting van het project, medewerking van mensen of het vrijmaken van middelen) makkelijker te overtuigen als zij in een vroeg stadium van het project op de hoogte zijn en worden uitgenodigd om hun ideeën in te brengen.

Hierbij moet wel worden opgemerkt dat managers niet altijd gewend zijn om deelresultaten te beoordelen, waar nog geen besluit over hoeft te worden genomen. Zij moeten goed worden geïnformeerd over wat er van hen wordt verwacht in die workshops, en hoe dat het project helpt. Anders maken ze de tijd niet vrij. Meerdere projecten hebben hierdoor vertraging opgelopen, met soms een dip in het enthousiasme tot gevolg.

Meer aandacht voor perspectief van de gebruiker van de dienst

Het werken met als startpunt de ervaringen van gebruikers is voor de meeste dienstverleners een verandering ten opzichte van de reguliere manier van werken, die start vanuit managementdoelen en technische of organisatorische vraagstukken. De meeste organisaties hebben 'de klant centraal' in hun missie en visie, maar die houding is zelden startpunt voor innovatie. Door de

dienstverlening in het project vanuit de gebruiker te benaderen, krijgt de vraag wat gebruikers aan oplossing x of y hebben een meer centrale rol.

Dit 'denken vanuit de gebruiker' in het projectteam en tot op zekere hoogte in de organisatie als geheel wordt ondersteund met werkdocumenten, zoals persona illustraties, die zo het voor niet-ontwerpers makkelijker maken over dat perspectief op een inlevende manier te communiceren.

Leren om zelf te innoveren met 'user centered' methoden

Meerdere opdrachtgevers geven aan dat een belangrijk effect van het project is dat het team en (een deel van) de organisatie die middelen heeft leren gebruiken. Het aanleren van, en begeleiden bij het gebruik van deze nieuwe benadering, met bijbehorende methoden, middelen en processen vinden bijna alle opdrachtgevers van grote waarde. Daardoor is in hun organisatie langzaam een steeds breder bewustzijn ontstaan voor de ervaringen van klanten en de mogelijkheden in de organisatie om die ervaring te verbeteren. Onder meer het UMC Utrecht is inmiddels trajecten gestart waarbij gebruikers meedoen in innovatietrajecten.



De uitkomsten hebben geleid tot waardevolle bijstelling van plannen en werkwijze van dienstverleners.

HET EFFECT VAN VISUALS EN ANEKDOTES

Alle projecten besteden veel aandacht aan de manier waarop informatie wordt gepresenteerd. Patronen, Inzichten en ideeën worden heel visueel gepresenteerd met veel ondersteunend beeldmateriaal, zoals in het project van ProRail, waar met videofragmenten de wacht-ervaring van reizigers is geïllustreerd. Drie minuten wachten in een menigte duurt heel lang, kijkers kunnen zich direct in de ervaring van reizigers verplaatsen. Deze presentatiewijze van zowel resultaten als werkmaterialen speelt een belangrijke rol in de communicatie en samenwerking met mensen van buiten het project. Mensen die het materiaal zien, herkennen zich sneller in de gepresenteerde informatie. De visuele manier van presenteren (scenario's, audiovisuele impressies) spreekt mensen aan op een emotioneel (ervarings-) niveau. Dit heeft een andere overtuigingskracht dan een spreadsheet of business plan, dat in veel gevallen de ervaring van een oplossing door gebruikers onderbelicht laat.

Iets vergelijkbaars geldt voor de rol van anekdotes in de projecten. In meerdere projecten zijn voorbeeldverhalen uit de onderzoeksfase een belangrijke rol gaan spelen. Bij opeenvolgende besprekingen wordt keer op keer verwezen naar hetzelfde detail uit het onderzoek, dat symbool is gaan staan voor een aspect van het probleem of de oplossing. In het project HU-plein komt een opmerking steeds terug over een docent in opleiding, die vertelt dat hij graag zijn kennis direct wil toepassen. Dat zou kunnen in een naastgelegen basisschool of centrum voor leerbegeleiding, als voorbeeld van de mix van functies. Op momenten van besluitvorming of overtuiging van management zien we dat deze anekdotes een belangrijk onderdeel van het gesprek worden, omdat ook de beslissers dit verhaal kennen van eerdere workshops. Zo worden die anekdotes van doorslaggevende waarde op het moment dat er besluiten vallen.



Opdrachtgever: Hogeschool Utrecht programma

Optimalisering Bedrijfsvoering

Ontwerpers: HU Kenniscentrum Technologie &

Innovatie, H₂O, Movares



9.

HU-PLEIN

Een onderzoek naar de inrichting van de toekomstige landingsplaats van de Hogeschool Utrecht

De Hogeschool Utrecht is een van de grootste hogescholen in Nederland, en na de Universiteit Utrecht de grootste onderwijsinstelling in Utrecht. Met 37-duizend studenten en meer dan negentig opleidingen is de hogeschool op dit moment verspreid over verschillende locaties in en om de stad Utrecht. Deze aantallen zullen de komende jaren nog verder groeien, wat de HU een acute vraag oplevert naar meer ruimte voor onderwijs en onderzoek. Het is daarnaast de ambitie van de HU om in de nabije toekomst haar activiteiten en opleidingen te concentreren op het terrein van Utrecht Science Park de Uithof. Zo wil de HU kunnen profiteren van gezamenlijke voorzieningen en organisatie met de Universiteit Utrecht. De HU heeft hiertoe op de

Uithof een bouwopgave van 40.000 m² gepland en ca. 10.000 m² daarvan is voorzien voor het 'HU-plein'. Bij de planvorming van deze herhuisvesting ligt de volgende vraag op tafel: aan welke eigenschappen moet een zogeheten HU-plein voldoen om haar gebruikers in staat te stellen flexibeler en doelmatiger met de ruimte om te gaan, waar daarnaast (kennis) partners van de HU een plek kunnen krijgen en dat ook uitnodigt tot het verbinden en boeien van zijn bezoekers? Bereikbaarheid en duurzaamheid van de HU zijn twee belangrijke aandachtspunten in deze vraag.

De HU geeft aan dat het antwoord de volgende elementen zou moeten bevatten: de behoefte aan meer capaciteit, en een solide en haalbare financiële onderbouwing, vooral ingevuld vanuit een scherp beeld van wat de populatie van de HU vraagt van zo'n locatie. Voor het ontwikkelen van dit beeld roept de directie de hulp in van service designexperts.

Verzoek en doel opdracht

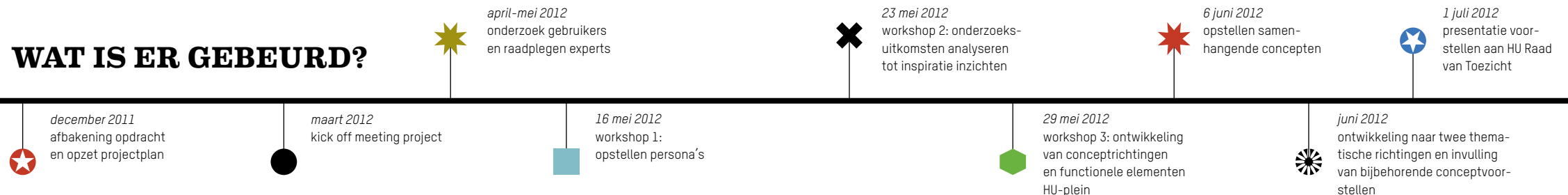
Het doel van dit project is om te ontwikkelen. Daarnaast heeft de HU behoefte aan een rijk inzicht in wat (latente) behoeften zijn van mensen op de Uithof, die kunnen leiden tot een betere leefbaarheid van het gebied.

De opdracht voor het projectteam luidt als volgt: ontwikkel twee vernieuwende en plausible concepten voor de invulling van het idee HU-plein. Gebruik hierbij service design-methodieken: actieve betrokkenheid gebruikers en andere belanghebbenden (College van Bestuur, private partijen, et cetera). Integreer hierbij de uitgangs- en speerpunten van de HU, zoals benoemd. Ontwikkel een rijk inzicht in wat (latente) behoeften zijn van mensen op de Uithof, zodat een nieuwe opzet kan leiden tot een betere leefbaarheid van het gebied. Visualiseer de concepten en onderbouw de concepten (ook financieel). Overtuig en verras de Raad van Toezicht met een presentatie van de ontwikkelde concepten.

Een randvoorwaarde bij dit project is een harde deadline voor de oplevering op 1 juli 2012, om te waarborgen dat de resultaten kunnen worden meegenomen in de planning van het totale huisvestingsprogramma. Dit brengt met zich mee dat het projectteam drie maanden de tijd heeft om dit project van begin tot einde te doorlopen. Deze relatief korte doorlooptijd noodzaakt het team een strak geregisseerd tijdsplan aan te houden en zo nodig concessies te doen aan de diepgang van bepaalde stappen in het project. Uitstel is ditmaal geen optie.



WAT IS ER GEBEURD?



Opzet en aanpak

Om de vastgestelde deadline te kunnen halen wordt al voor aanvang van het project door het team besloten een gedetailleerd stappenplan op te stellen, waarin de drie ontwerppartners (Remko/Christa, H₂O en Movares) ieder een afgebakende rol hebben. Het stappenplan bestaat uit een mix van onderzoeksmethodes. Als centraal moment in dit plan staan gepland vier workshops van een hele dag, waarin belanghebbenden en experts gezamenlijk werken met onderzoeksgegevens en deelresultaten uit de onderzoeken. De uitkomsten van iedere workshop worden tussentijds steeds verwerkt als voorbereiding op de volgende workshop.

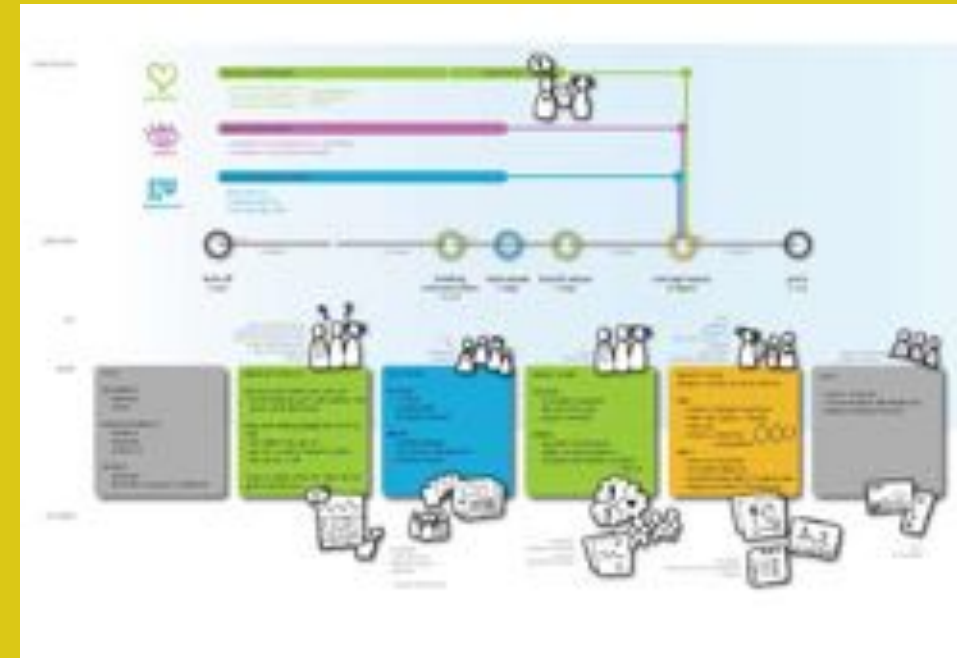
De data van die workshops, die al vroeg in het proces zijn vastgelegd, zorgen voor een strak ritme in het project. Feitelijk zijn het deadlines van tussenfases in het project waar iedereen zich op kan richten. De drie ontwerppartners kunnen zo relatief onafhankelijk van elkaar werken, en de resultaten van hun werk laten samen komen in deze workshops.



Indruk van de vorming van het projectplan

Wensen voor HU-plein

Het project is opgezet in drie fases. De eerste fase bestaat uit het verzamelen van informatie en inspiratie over het gebruik van een toekomstig HU-plein en de wensen en gewoonten van haar gebruikers (personeel, studenten en kennispartners van de HU). Dit wordt gevolgd door de serie workshops. In de derde fase moeten betrokken spelers komen tot de twee afgeronde conceptvoorstellen. In de eerste twee fases hebben de designresearchers van het kenniscentrum en H₂O de leiding en is Movares ondersteunend, in de laatste fase draaien deze rollen om.



Schema uit het projectplan met daarin aangetekend de plenaire workshops – met geplande data

In de eerste fase – onderzoek – worden enerzijds contextuele interviews gehouden met mensen uit deze groepen. Anderzijds wordt een aantal experts geraadpleegd die om verschillende redenen aanvullende inzichten kunnen geven over het ontwikkelen van een HU-plein: projectontwikkelaars van creatieve hubs, architecten, ondernemers.

De tweede fase bestaat uit de voornoemde serie workshops. Hiervoor zijn de mensen uitgenodigd van de eerdere interviews, alsmede directieleden en de directe opdrachtgever vanuit de HU. Ook zijn enkele bouwkundigen van Movares aanwezig die in de verdere uitwerking een rol gaan spelen. In drie wekelijks opeenvolgende workshops worden de onderzoeksgegevens vertaald en samengevoegd. Ten eerste in

een zestal persona's (later wordt dit aantal teruggebracht tot vier) die een prikkelende beschrijving geven van de populatie van de HU en hun wensen en gebruiken laten zien ten aanzien van een HU-plein. Naast deze persona's zijn in deze workshops beelden gevormd over de eigenschappen, attributen en uitstraling die een HU-plein moet hebben.

Creatief proces

Een belangrijk bruikbaar effect van deze workshops is dat de opdrachtgevers van het project en de bouwkundigen zo gevoel krijgen voor het onderzoeksmateriaal (de interviews van experts, de ideeën en anekdotes van de gebruikers). Dit materiaal vormt de basis voor het creatieve proces waarin de ontwerpers de eerste schetsen van een HU-plein opzetten.



Inzichten en persona's vormen zich tijdens de workshops door het bespreken van onderzoeksmateriaal uit fase 1

Bijkomende toegevoegde waarde van de workshop is het gezamenlijk meewerken aan de uitwerking van deze eerste schetsen.

De derde fase in dit project gaat over het vertalen van de persona's, de concept-schetsen en de inzichten in de routines van gebruikers in twee samenhangende concepten voor een HU-plein. Dit is met name een stap van samenvoegen, combineren en selecteren van ideeën waarbij ook kritische vragen ten aanzien van haalbaarheid worden gesteld, zowel op financieel als technisch gebied.



Fuzzy processtap

In deze fase van het project neemt Movares de leiding over en worden de designresearchers ondersteund. Aan de bouwkundigen van Movares wordt gevraagd om de resultaten van de workshops te vertalen naar beslissingen over een gebouwde omgeving. Deze invulling blijkt een lastige opgave voor het team te zijn. Hoe selecteer je de belangrijkste functies voor een gebouw uit een stapel inzichtkaartjes? Hoe kun je vier persona's gebruiken om een aantal vierkante meters te bepalen? Er bestaat geen methode om deze vertaling te maken. Het wordt een fuzzy processtap, waarin de veelheid aan informatie uit onderzoek en idee-ontwikkeling samenhang moet krijgen. In de praktijk blijkt het team enige tijd nodig te hebben om de beelden te laten rijpen en te bespreken. Dit is niet – zoals gepland – in een bijeenkomst van slechts één dag te realiseren.



Uiteindelijk destilleert Movares uit het onderzoeksmateriaal twee thematische richtingen voor een ruimtelijke ordening:

- In het eerste thema staat centraal een aanzienlijk gebouw waarin allerlei functies samenkomen.
- Het tweede thema gaat niet over bouwen, maar over organiseren. Centraal staat het hergebruik van bestaande gebouw(en) waarin de activiteiten en functies anders kunnen worden georganiseerd.

Het worden de twee thematische richtingen die ieder meerdere uitwerkingen krijgen. Met de meer specifieke uitwerking van deze twee richtingen wordt het onderzoeksmateriaal van de ontwerpers opnieuw een krachtig hulpmiddel om beslissingen op te kunnen baseren over de invulling van de thema's: welke functies moeten erin, wat kun je samen organiseren, wat niet, hoeveel mensen maken gebruik van bepaalde zaken, et cetera.



Architectonische vormgevers moeten de vertaling maken van de workshopresultaten naar besluiten in de gebouwde omgeving.





Creative workshops

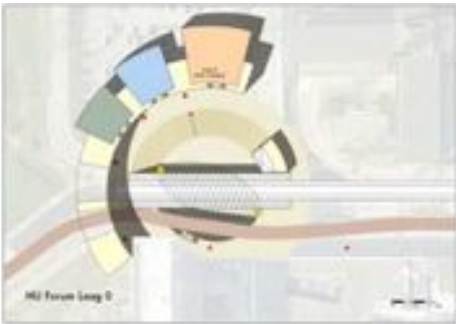


workshop

Resultaat

Dit project heeft verschillende resultaten.

Ten eerste: twee thematische richtingen voor een HU-plein: het bouwen van een centrale ontvangstplek versus het organiseren van samenkomst in bestaande gebouwen. Beide richtingen zijn voorzien van een financiële paragraaf die de kosten en baten analyseert en een antwoord geeft op de financiële vragen die bij vraagstukken over ruimtelijke ordening komen kijken. Beide richtingen zijn ingevuld met de consequenties voor het gebruik van de ruimte, hoe mensen zich daar zullen bewegen en hoe dat aansluit bij de wensen van gebruikers. Van beide richtingen wordt ook uitgelegd wat de organisatorische gevolgen zijn voor de huisvestingsagenda van de Hogeschool Utrecht.



Slides van de twee thematische richtingen

Deze resultaten maken dat de directie en het bureau huisvesting van de HU een stap in de besluitvorming opnieuw moeten nemen: hergebruik van bestaande bouw is eerder kort overwogen, maar al snel terzijde gelegd. Met dit rapport in de hand blijkt dat hergebruik zowel vanuit het perspectief van het feitelijk gebruik als vanuit financieel oogpunt toch een veelbelovende mogelijkheid kan zijn. Ideevorming over een gewenste mix van functies heeft hierdoor een veel belangrijkere rol gekregen bij de uitwerking van het HU-plein dan de ‘droge’ focus op het financiële vraagstuk van uitbating van vierkante meters.

Daarnaast geeft de opdrachtgever aan dat, behalve het advies waar ze om hebben gevraagd, de introductie van de persona’s hen een hulpstuk geeft om zich bij de besluiten over de invulling van het HU-plein meer te laten leiden door wat gebruikers ervan vragen. Ze zien dat als een nuttig instrument voor de verdere ontwikkeling van het huisvestingstraject. Ook willen ze deze persona’s een rol laten spelen in de communicatie over de plannen met de medewerkers

en de studenten. De HU hecht eraan om toekomstige vragen in dit traject nadrukkelijk te toetsen aan de omschrijvingen van de populatie van de HU in de persona’s. De persona’s zijn zo van een middel in het project, een resultaat geworden dat op zichzelf waarde heeft voor de opdrachtgever. Daartoe worden de persona’s nu verder uitgewerkt.

Methode uitgelicht

Persona’s

Persona’s zijn al veel beschreven in diverse methodeboeken (zie: oa. Stickdorn & Schneider, 2010 of Sanders en Stappers, 2012). Persona’s zijn levensechte beschrijvingen van een fictieve persoon in de doelgroep van een ontwerp of strategie. Het zijn portretten van mensen, opgebouwd uit gedetailleerde onderzoeksgegevens, verlevendigd met quotes, met een gezicht, met typerende detailbeschrijvingen zodanig dat het bestaande personen zouden kunnen zijn. Persona’s dienen ter inspiratie in ontwerpprojecten en zorgen voor een gedeelde inbeelding van de gebruikerspopulatie tussen alle betrokkenen in een project. In dit geval zijn persona’s ontwikkeld vanuit een brede poule aangebruikersinterviews, met als doel behalve een beeld van de gebruikersgroep binnen de HU, ook de variatie binnen die groep te verkennen. Er wordt daarom doelbewust aangestuurd op een verzameling zeer verschillende beschrijvingen. Niet de beschrijving van een gemiddelde gebruiker staat centraal, de persona’s moeten juist de uithoeken van het spectrum van behoeften en gebruiken laten zien. Zo komt het team uit bij de ‘Uithopper’, de ‘Forens’, de ‘Harde Werker’, de ‘Professional’, het ‘Gezelschapsdier’ en de ‘Uithoftijger’.

Deze uitgesproken verschillende persona’s stelden het team in staat om de breedte van de ideeënruimte te verkennen. Dit vanuit de overtuiging dat de wensen van het grootste deel van de populatie worden gedekt in de combinatie van deze zes gebruikspatronen.



De uithopper, persona van het HU-plein, en hoe deze persona naar het HU-plein kijkt

CONCLUSIES & AFRONDING

Dienstverlening speelt een ingrijpende rol in het leven van mensen, van u en ons. Die rol kan je bewust vorm geven, zoveel is duidelijk aan het einde van dit boek.

Er is in dit boek veel gesproken over de gebruikers van diensten. Gebruikers met soms andere perspectieven op de dienstverlening dan verwacht, andere behoeften, andere wensen. Dienstverlenende organisaties hebben echter ook een eigen perspectief, dat voortkomt uit de doelen van de organisatie. Daarbij denken we niet direct aan een financieel doel, maar aan 'goede zorg' of 'een veilig en comfortabel perron'. De ontwerper heeft een rol tussen deze twee perspectieven: door inzicht te geven in de belevingswereld van de gebruiker trachten ontwerpers de organisatie te helpen om zijn doelen te realiseren, zodat de gebruiker een betere dienstverlening krijgt die past bij zijn wensen en behoeften. Geen gemakkelijke opgave.

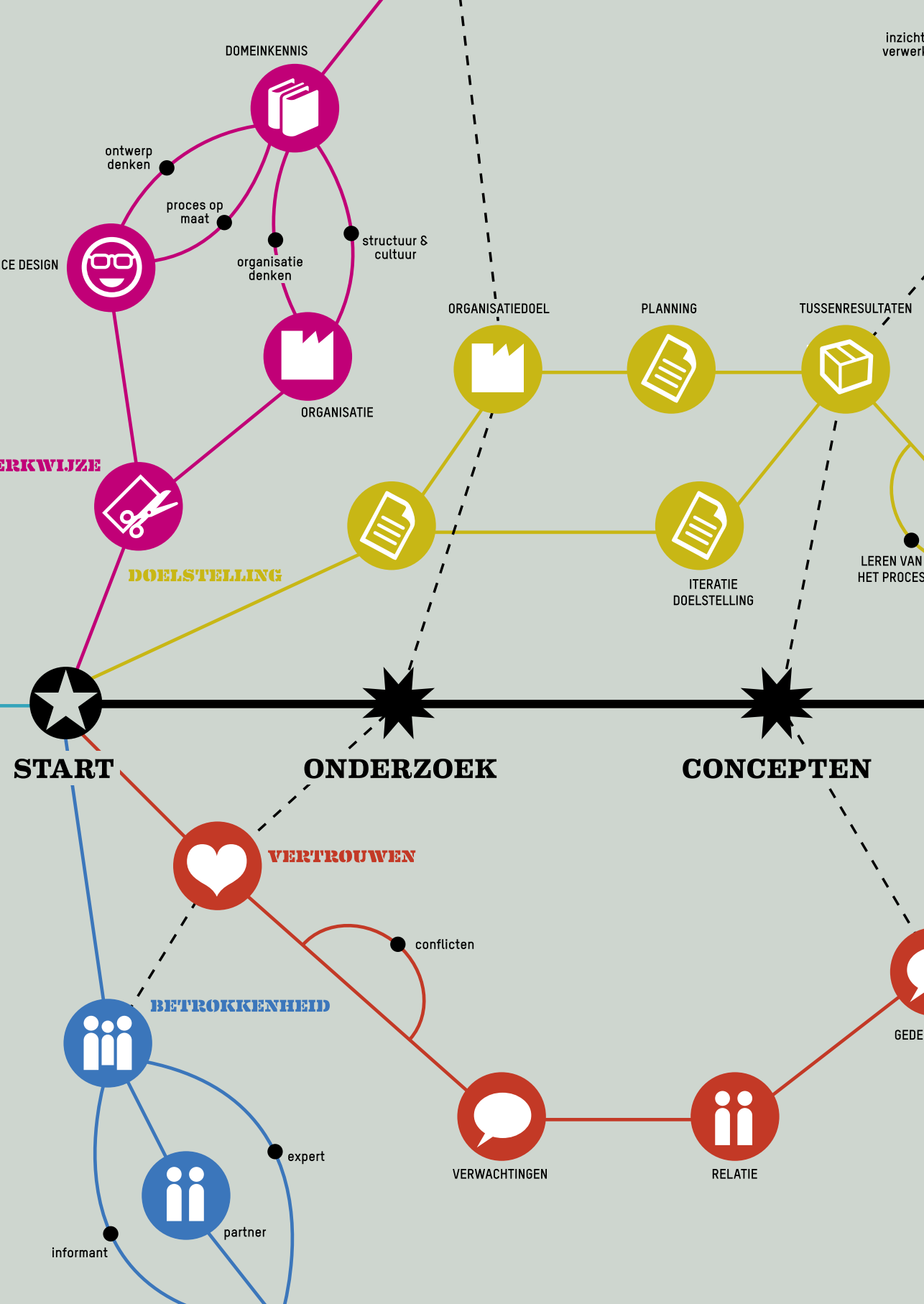
In het voortraject van een service design proces leveren die verschillende perspectieven soms verwarring over de scope van de opdracht. Om het voorbeeld uit het eerste hoofdstuk over service design in Nederland terug te halen: is de opdracht het maken van een boek, of het overdragen van kennis en inspiratie?

Dat de gebruiker een heel andere beleving van de dienstverlening heeft en andere dingen belangrijk vindt dan de dienstverlener verwacht, bleek ook in veel gevallen. Zoals een congresorganisator ooit zei: "Je kunt een inhoudelijk fantastisch congres hebben opgezet, bezoekers onthouden als eerste dat de koffie koud was." Gebruikers kijken naar hun individuele ervaring, terwijl organisaties zo zijn georganiseerd dat zij de daarvoor benodigde deelprocessen kunnen beheren en beheersen. Ontwerpers leggen die verschillen in perceptie bloot, en dat kan soms ongemakkelijk voelen, maar ook heel waardevol zijn.

De oplossingsrichtingen die vanuit gebruikersperspectief veelbelovend zijn, kunnen dwars door de organisatiestructuur en de processen van een organisatie gaan. Service designers zijn daarmee niet alleen bezig met het ontwerpen van dienstverlening voor gebruikers, maar komen ook in aanraking met soms ingrijpende organisatievraagstukken, met alle gevolgen van dien. Dat heeft invloed op het realiseren van de nieuwe dienstverlening en op de tijd die er voor nodig is om verder te komen in het ontwikkelproces.

De meerwaarde van de negen praktijkvoorbeelden in dit boek zit daarom niet alleen in de opgeleverde concepten, maar ook in de mate waarin de ontwerpers en hun contacten bij de dienstverlenende organisaties erin zijn geslaagd de verschillende perspectieven overtuigend neer te zetten en te verbinden. Ideeën bedenken is één ding, ideeën laten landen in de organisatie en ontwikkelen tot een nieuwe praktijk is vaak een complex proces. En uiteindelijk zit de *proof of the pudding in the eating*. Dat is waar service design effectief kan zijn.

De verschillende aspecten van de inhoud en het proces van service design hebben wij samengebracht in een kaart, als een atlas met mogelijke routes. Ontwerpers en dienstverleners die samen werken aan het ontwerpen van nieuwe diensten zullen vast niet alle stations aandoen, maar misschien helpt het te weten dat deze aspecten een rol spelen.



SERVICE DESIGN IN DE PRAKTIJK

Om succesvolle diensten te ontwerpen werken opdrachtgevers en ontwerpbureaus als partners samen. Tijdens de projecten die in het boek zijn beschreven, zijn we aspecten tegengekomen die succesvolle service designprojecten ondersteunen of juist in de weg kunnen staan. De kaart geeft een visueel overzicht van deze aspecten, die in de inzichthoofdstukken worden toegelicht.

Centraal staat de tijdlijn van een project: start-onderzoek-concepten-resultaat, maar er zijn nog heel wat andere lijnen te ontdekken op deze metrokaart die het gebied van service designprojecten helpt te duiden. De kaart is bedoeld voor ontwerpers en opdrachtgevers om een blik op te werpen voorafgaand aan zo'n traject en vervolgens in het achterhoofd te houden. Bedenk wel dat de dagelijkse praktijk niet zo geordend en helder is als een kaart, maar wel spannend en kansrijk. Ontdek het zelf!

Detail uit de kaart

VOORTRAJECT

In het voortraject zoeken en vinden de dienstverlenende organisatie en het ontwerp bureau elkaar. Er gebeurt al veel voor de officiële ‘go’ van een project en dit heeft invloed op het verloop en de afloop van het project.

►► Leer elkaar kennen, kom op 1 lijn en krijg samen de vraag scherp. *pagina 43*

WERKWIJZE

Er zijn verschillende manieren van werken, en een organisatie is gewend aan een andere manier van werken dan een ontwerp bureau.

►► Leg aan elkaar de eigen manier van werken uit, en bepaal samen waarom het anders is en waarom dat relevant is.

►► Beweeg mee, werk samen en experimenteer.

Bepaal het proces en de methoden van het project.

Service Design

Ontwerpendenken is onder meer ‘zoeken naar de vraag achter de vraag’, explorerend, iteratief, visueel en schetsend. Ontwerpers denken vanuit de gebruiker en zoeken vanuit daar naar kansen. Zij kijken met een open blik naar de wereld om het probleem op te lossen in de juiste context. Het proces en de aanpak zijn flexibel en worden bepaald per opdracht en organisatie. *pagina 43, 118*

Organisatie

Organisatiedenken is onder meer analytisch, gericht op beheersing en meetbaar, zoals bijvoorbeeld met behulp van KPI's. Een organisatie is meestal opgebouwd uit verschillende afdelingen en er lopen vaak meerdere projecten naast elkaar. Een organisatie start doorgaans vanuit managementdoelen, technische of organisatorische vraagstukken, en werkt volgens een afgebakende aanpak en met een helder doel en einde. *pagina 44, 119*

Domeinkennis

Ontwerpers willen met een open blik naar de wereld kijken, als frisse buitenstaander. Dat stelt hen in staat om buiten de organisatorische kaders te kijken en aannames ter discussie te stellen. Tegelijk is er binnen

de organisatie veel kennis aanwezig, uit eerdere trajecten en van experts.

►► Deel bestaande kennis, onderzoeken en gebruikersprofielen en maak de verbinding tussen gevonden inzichten uit het gebruikersonderzoek en bestaande onderzoeken binnen de organisatie. *pagina 119*

Gebruikersonderzoek

Organisaties hebben vaak cijfers beschikbaar over hun gebruikers, gebaseerd op kwantitatief onderzoek. Kwalitatief gebruikersonderzoek voegt daaraan de context en de beleving van die gebruikers toe, waarbij ook gekeken wordt naar individuen en uitzonderingen, om inspiratie op te doen voor het innovatieproces. Afhankelijk van het project en de onderzoeksvraag wordt er een keuze gemaakt voor de onderzoeksmethode. *pagina 80*

Co-creatie

Ontwerper, dienstverlener (van operationele medewerkers tot hoger management), eindgebruiker en andere betrokken kunnen ook samenwerken aan innovatie van een dienst. Ze worden gevraagd om deel te nemen aan het verzamelen van informatie over hun ervaringen, waar ontwerpers speciale middelen voor ontwerpen. *pagina 80*

Workshops

Resultaten van gebruikersonderzoek van de ontwerper zijn rijke data: inzichten met contextuele informatie vastgelegd in notities, foto's, video's. In workshops worden de rijke data van het gebruikersonderzoek gedeeld, getoetst, verrijkt en verwerkt met betrokkenen, die hun eigen kennis en ervaring meenemen. Zo wordt de communicatie met, en de betrokkenheid van alle deelnemende partijen gestimuleerd. Men begrijpt elkaar beter en ook de doelstelling van het project wordt steeds verder aangescherpt. *pagina 85, 158*

Instrumenten

Er zijn verschillende technieken om inzichten te delen: bijvoorbeeld customer journey maps, persona's, scenario's, kaartensets of visualisaties. Hiermee kunnen

de gebruikersinzichten voor ogen worden gehouden tijdens het hele project, en erna.

►► Zorg dat nieuwe inzichten ook gedeeld (kunnen) worden. *pagina 83, 158*

Taal

Een organisatie heeft vaak de voorkeur voor of is meestal gewend aan taal en cijfers, ontwerpers zijn gewend om op vele manieren visueel te presenteren. Visualiseren kan een advies tastbaar, concreet en duidelijk maken, een conversatie faciliteren, inzichten inleefbaar maken, een brug slaan tussen verschillende disciplines en een beeld schetsen van de mogelijkheden. Mensen kunnen dezelfde begrippen gebruiken, terwijl ze er iets heel anders mee bedoelen. Wie is 'de klant' of wat is 'een concept'? Verhalen uit het onderzoek kunnen een belangrijke rol spelen binnen een project. Eenzelfde verhaal wordt steeds aangehaald door betrokkenen en gaat symbool staan voor een aspect van het probleem of de oplossing. *pagina 120*

DOELSTELLING

Aan het begin van een service designproject worden de doelstellingen besproken. Er zijn vaak meerdere doelstellingen. Door het proces is de focus doorgaans breed en evolueert deze tijdens het project.

►► Ga op zoek naar de ware behoeftes van de organisatie, de waarde voor de gebruiker en kansen voor de organisatie.

Iteratie doelstelling

Er wordt in het project op zoek gegaan naar de onderliggende problemen, kansen en mogelijke oplossingsrichtingen, waardoor de doelstelling kan itereren en in samenspraak tussen ontwerper en opdrachtgever geherformuleerd wordt. ►► Bespreek de doelstellingen gaandeweg het project en stel die eventueel bij, als de inzichten uit eerste projectfases daar aanleiding toe geven. *pagina 155*

Organisatiedoel

Organisaties zijn vaak gericht op de exploitatie van hun diensten (hoe houd ik het draaiende?) en ontwerpers zijn dikwijls gericht op exploratie van mogelijkheden (wat zou de beste inrichting zijn?).

►► Vind afstemming wat door de dienstverlenende organisatie in de praktijk is te realiseren, zonder dat de door gebruikers gewenste ervaring daarbij verwatert. *pagina 119*

Planning

Een goede planning geeft duidelijkheid aan alle betrokkenen. Een planning kan open zijn en geleid worden door resultaten en als er afspraken nodig zijn worden ze gepland. Als er veel of bepaalde mensen tegelijk nodig zijn, is het wel handig om deze momenten al vroeg in te plannen. *pagina 120*

Tussenresultaten

Tussenpresentaties zijn belangrijk om voorlopige resultaten te delen, tussentijds feedback uit te wisselen en de voortgang van het project te bespreken. *pagina 121, 159*

Leren van het proces

Ook het aanleren van, en begeleiden bij het gebruik van de nieuwe benadering die service design is, met bijbehorende methoden, middelen en processen, kan onderdeel van de doelstelling van een project zijn. *pagina 161*

VERTROUWEN

Het ontwerpproces vraagt om vertrouwen: vertrouwen in deze manier van werken en in de betrokken partijen en personen die er aan meewerken.

►► Verwachtingen expliciet uitspreken in het begin van en tijdens het project draagt bij aan tevreden betrokkenen en een goed einde van het project.

Verwachtingen

►► Help elkaar om de verwachtingen en ervaringen te uiten, bijvoorbeeld in workshops. *pagina 45, 119, 156*

Relatie

Als een relatie tussen ontwerper en organisatie goed is, is er meer flexibiliteit mogelijk in de samenwerking. *pagina 119*

Gedeeld begrip

Het is belangrijk om elkaar goed te begrijpen. Gedeeld begrip ontstaat door intensief samen te werken en samen richting en invulling te geven aan een project. Blijf checken of je elkaar goed begrijpt. *pagina 43, 120*

BETROKKENHEID

Het ontwerpproces vraagt een relatief hoge mate van betrokkenheid van alle partijen, om elkaar goed te blijven begrijpen en draagvlak te creëren.
 ➤Werk zoveel mogelijk in het project en in de organisatie, als partners en als co-creators voor een goed resultaat.

Urgentie

Een gevoel van urgentie voor het onderwerp helpt betrokkenheid te stimuleren.
 ➤Besteed aandacht aan het vinden van de urgentie, sluit aan bij de agenda van de organisatie.
 ➤Vind de juiste contactpersonen binnen de organisatie: mensen die zich betrokken voelen bij het project en slagvaardig zijn. *pagina 43*

Eigenaarschap

De eigenaar van het project ondersteunt en overtuigt mensen daar waar nodig. Het eigenaarschap kan wisselen, omdat de focus van het project wisselt, of door andere omstandigheden, bijvoorbeeld een contactpersoon die weggaat. Wisselend eigenaarschap kan minder betrokkenheid als gevolg hebben, maar er kunnen soms juist ook meer mensen betrokken raken bij het project binnen verschillende afdelingen.
 ➤Het is goed om duidelijk en transparant te zijn over het eigenaarschap van het project. *pagina 120*

Mensen betrekken

De open aanpak van dit type projecten kan gevolgen hebben voor mensen en afdelingen die niet direct bij het project betrokken waren bij aanvang. Hun medewerking is nodig om het project tot een succes te krijgen. Om deuren te openen, middelen beschikbaar te maken, belanghebbenden te betrekken, de dienst te implementeren, en organisatorische veranderingen door te voeren die nodig zijn voor implementatie van de dienst.
 ➤Inventariseer in een vroeg stadium wie een rol speelt in het project en bedenk hoe zij het beste kunnen worden betrokken. Denk aan hoger management, operationele experts en organisatiedeskundigen. Kijk zowel binnen als buiten de organisatie.
 ➤Betrek mensen vroeg en veel in onderzoek, workshops en presentaties. Leg het project uit aan collega's en meerderen binnen de organisatie. Doe de presentaties samen (ontwerpers en contactpersoon bij de organisatie). *pagina 43, 119, 159*

Draagvlak

Als er blijvend aandacht en tijd wordt besteed aan het betrekken van mensen, ontstaat er een netwerk van mensen die het project kennen, en groeit er over het algemeen gestaag draagvlak voor het project. Hierdoor sluit het eindresultaat vaak beter aan bij de organisatie. *pagina 45, 159*

NATRAJECT

Een dienst ontwikkelen gaat in fasen. Vaak beslaat een project maar 1 fase van deze ontwikkeling. Het einddoel ligt daarom menigmaal nog buiten het project; soms is zelfs alleen de probleemstelling verkend.
 ➤Wees er bewust van dat door de open manier van werken in het begin nog niet volledig duidelijk is hoe de resultaten bijdragen aan de strategische doelen van de opdrachtgevers.

Eindresultaat

Projecten leveren waardevolle kansen op om de strategie van de organisatie effectiever uit te voeren. Projecten kunnen directe resultaten opleveren die verbonden zijn

met inzichten uit het onderzoek naar de gebruiker. Bijvoorbeeld concepten voor de dienstverlening, en instrumenten voor verdere dienstontwikkeling, zoals persona's of beslisthulpen. Concepten kunnen tastbaar of virtueel zijn, een gedragsverandering van gebruikers of medewerkers, of zelfs een organisatieverandering zijn. Er zijn ook indirecte effecten, die goed zijn voor het vervolg van de dienstontwikkeling, zoals de creatie van draagvlak, een geïnformeerde afweging van beslissingen en brede aandacht voor het gebruikersperspectief. De manier van werken en het leren van de methode kan ook een resultaat zijn. *pagina 157*

Overdracht

Vaak wordt het project voor verdere uitwerking overgedragen aan een andere partij of aan collega's. Het is dan van belang dat de resultaten overdraagbaar zijn. De resultaten van het project zijn wat anders dan sommige mensen gewend zijn: ze beantwoorden veel verborgen vragen die in eerste instantie niet gesteld worden, en het laat soms vragen open waarop veel experts het antwoord meteen willen weten.
 ➤Betrek (vervolg-)partners al vroeg in het project. Werk samen aan het vertalen van de resultaten in een werkbare vorm voor de volgende stap.
 ➤Presenteer naast concepten ook plannen voor implementatie of vervolgstappen. Hoe gaan er daadwerkelijk veranderingen plaatsvinden? *pagina 159*

Evaluatie

Resultaten van deze ontwerpprojecten zijn regelmatig lastig te meten. Het is vaak nog niet klaar voor implementatie en ze hebben een integraal karakter. Dikwijls is het resultaat wel belangrijk voor de keuze van de voortgang van het project, of de beïnvloeding van andere ontwikkelingen in de organisatie.
 ➤Test of oplossingen werken zoals je wilt en of ze voldoen aan verwachtingen van beide partijen; wat hebben gebruikers eraan?
 ➤Bepaal: wat zijn de consequenties voor lopende projecten en vervolgprojecten en of mensen enthousiast zijn om door te gaan? *pagina 153*

STARTPUNT

Een goed startdocument helpt bij het expliciet maken krijgen van het project en de relatie tussen de betrokken partijen. Spreek samen een startpositie af en geef het project een 'go'. Blijf deze punten aandacht geven in de verschillende fases van het project. *pagina 43*

Bespreek:

- Werkwijze* essentie van service design en bijbehorende manier van werken, manier van communiceren
- Doelstelling* opdracht van het project, doelstellingen, belangen, urgentie en relevantie
- Betrokkenen* belangrijke contactpersonen, link met andere lopende projecten, manier van samenwerken, wederzijdse verwachtingen, relatie en vertrouwen, tijd/taken/inzet van de betrokkenen
- Planning* tijdsduur van het project, proces, contact- en evaluatiemomenten
- Resultaten* gewenste (tussen)resultaten & (mogelijke) verschijningsvormen daarvan, wanneer is het project succesvol?

TUSSENPUTTEN

Tussenpresentaties zijn belangrijk om voorlopige resultaten te delen, tussentijds feedback uit te wisselen en de voortgang van het project te bespreken. Houd gaandeweg het project aspecten van het startpunt in het vizier. Zowel ontwerper als opdrachtgever vragen de betrokkenen om input, stimuleren de discussie en bepalen wat er van de tussenpresentatie wordt verwacht. Ga door als alle partijen tevreden zijn, maak iteraties en kom tot een gezamenlijk punt. Voor aandachtspunten, zie 'startpunt'. *pagina 121, 159*

EINDPUNT

Het aan het begin, tijdens en na het project bespreken van de voortgang draagt bij aan een efficiënte en effectieve samenwerking, ook op de langere termijn. Bespreek aandachtspunten, zie 'startpunt'. *pagina 153*

BASIC FACTS

'Trefwoorden toegelicht

Elk vakgebied heeft zijn eigen dialect: woorden waarvan je zelf en ook je vakgenoten niet meer door hebben dat het jargon is. Vaak ook nog Engelstalig jargon. Bij het schrijven van dit boek betrapten wij ons ook op dit gebruik. Of, eerlijker gezegd, wij werden er fijntjes op gewezen door tekstadviseur en meelezers. Waar mogelijk werden deze woorden vervangen of toegelicht. We hebben een – niet uitputtend – overzicht gemaakt van de meest gebruikte woorden.



• **artefact** – object dat gemaakt is door iemand. Voorbeelden zijn een poster, foto, kaart, boekje, rapport, verslag, folder, proefopstelling etc.

• **business case** – uiteenzetting van investeringen, kosten en opbrengsten van een (toekomstig) project, product of dienst.

• **co-creatie (-sessie)** – handeling waarin gezamenlijk nieuwe kennis of ideeën worden gecreëerd. Meestal wordt bedoeld op een gezamenlijke oefening, met mensen met verschillende rollen in het project, zoals de opdrachtgever, gebruikers, ontwerpers, medewerkers en experts van buiten.

• **concept (ontwerp-)** – verbeelding van een toekomstig product of dienst, waarbij de uitvoering van de te realiseren onderdelen in redelijke mate technisch en organisatorisch uitgewerkt zijn.

• **conceptrichting** – uitspraak over de manier waarop belangrijke behoeften van klanten kunnen

worden geadresseerd, gepresenteerd in de vorm van een nieuw product of dienst. De nadruk ligt op de functionaliteit van de oplossing en doet nog geen uitspraak over de precieze uitvoering van de oplossing.

• **contextmapping** – onderzoeksaanpak voor ontwerpvragestukken waarbij de contextuele facetten van een situatie of handeling in kaart worden gebracht. De aanpak richt zich op het betrekken van gebruikers in het onderzoek, door middel van generatieve technieken, en op het inspireren van het designteam middels technieken om data op een rijke manier te communiceren.

• **customer insights** – inzichten over gedrag en motivaties van klanten (gebruikers) in relatie tot het ontwerpprobleem.

• **customer journey** – (visuele) beschrijving van de 'reis' die een klant (gebruiker) maakt door de dienst van de dienstverlener. Meestal worden hierin feitelijke

handelingen gepaard aan de emotionele beleving van aspecten van de dienst door de gebruiker op dat moment.

- **design thinking** – benadering; denken op een manier zoals ontwerpers dat leren; soms ook als synoniem gebruikt voor creatief denken.

- **facilitator** – begeleider van (werk) sessies zoals ideeëngeneratie sessies, co-creatie sessies, inzichten workshops of expert meetings, waarin een groep mensen gezamenlijk aan het project werkt.

- **generatieve sessie** – werksessie (workshop) met als doel om nieuwe inzichten, ideeën of concepten te produceren. *(zie ook co-creatie)*

- **kwalitatief onderzoek** – onderzoek gericht op diep begrip van situationeel gedrag van mensen en de motivaties erachter. Vaak met een exploratief karakter, met een relatief kleine steekgroep van mensen die intensief

geobserveerd en betrokken worden. Vaak ligt de nadruk op het ontdekken en belichten van alle facetten van een situatie (context), met als doel om achtergronden van een situatie te begrijpen. *(zie ook: contextmapping, customer insights, customer journey)*

- **kwantitatief onderzoek** – numeriek onderzoek gericht op het testen van specifieke theorieën over menselijk gedrag en motivaties. Vaak beginnend met een specifieke hypothese en een afgebakende probleembeschrijving. Vaak ligt de nadruk op het bewijzen of ontkrachten van een aanname in algemene termen op een abstract niveau. Variaties in context van proefpersonen worden genivelleerd door een voldoende grote steekproef.

- **persona** – beschrijving van een fictief karakter dat de eigenschappen van een doelgroep levendig verbeeldt. Vaak is een persona opgebouwd uit elementen voortkomend uit kwalitatief

onderzoek naar de doelgroep. *(zie ook: contextmapping, customer insights)*

- **probel(-ing)** – methode om proefpersonen op een ambigue manier respons te ontlokken over het probleemgebied. Een probe is een (collectie van) vaak speciaal ontworpen werkmateriaal dat proefpersonen toegestuurd krijgen, om gedurende een bepaalde periode zelf te rapporteren hoe ze een bepaald onderwerp beleven. Vaak wordt de respons in een aansluitende werksessie samen met de proefpersonen verwerkt. Het resultaat heeft als doel om ontwerpers zich te laten inleven in de ervaring van de proefpersonen en hen zo te inspireren. *(zie ook: kwalitatief onderzoek)*

- **prototype** – artefact dat een ontwerprichting of concept verbeeldt, met als doel om het te kunnen ervaren en te kunnen evalueren met gebruikers, medewerkers en andere betrokkenen.

- **scenario** – (beeld)verhaal dat beschrijft hoe mensen een situatie (zullen) doormaken – vaak in relatie tot een specifiek probleem, product of dienst – met speciale aandacht voor de verschillende rollen van menselijke actoren en technische systemen.

- **service blueprint** – gedetailleerd schematisch overzicht van alle technische, logistieke en menselijke aspecten en hun samenwerking in de uitvoering van een dienst. Vaak wordt een indeling gemaakt in de ‘front-facing’ aspecten, waar gebruikers mee in contact komen, en de ‘back facing’ aspecten, die achter de schermen werken om de dienst te laten draaien.

- **service prototyping** – een simulatie van een dienst, waarbij de ervaring voor gebruikers wordt gecreëerd in een tijdelijke opstelling, met als doel de ervaring en uitvoerbaarheid van de dienst te evalueren met gebruikers, medewerkers, technici en andere betrokkenen. *(zie ook: prototype)*

- **touchpoints** – momenten waarop gebruikers in contact komt met een dienst(-verlener), tijdens het doormaken van een handeling of situatie. Touchpoints zijn momenten in de ‘customer journey’ van gebruikers die dienstverleners in meer of mindere mate kunnen beïnvloeden. *(zie ook: customer journey, scenario)*

- **user centered design** – ontwerp-filosofie die mensen met hun individuele ervaringen, behoeften, en dagelijkse gebruiken centraal stelt in haar aanpak en als startpunt gebruikt voor het ontwikkelen van nieuwe producten en diensten.

- **workshop** – werksessie waarin verschillende betrokkenen bij een probleem of project gezamenlijk werken aan een subvraag of fase in het project, meestal onder begeleiding van een facilitator. *(zie ook: facilitator, generatieve sessie, co-creatie)*

Een uitgebreide beschrijving van termen en begrippen op het gebied van service design is ook te vinden in o.a.: *Convivial Toolbox*, LIZ SANDERS AND PIETER JAN STAPPERS en *This Is Service Design Thinking: Basics – Tools – Cases*, MARC STICKDORN, JAKOB SCHNEIDER (eds), zie boekenlijst.



Deelnemende organisaties



SERVICE DESIGN BUREAUS

DesignThinkers (Amsterdam):

Een strategisch designbureau dat de focus legt op service design en Customer Journey Lab-projecten, waarbij de beleving van de klant centraal staat. Dit levert naast innovatieve dienstverlening ook mediaconcepten op.

www.designthinkers.nl

–

Edenspiekermann (Amsterdam, Berlijn, Stuttgart, San Francisco):

Een strategisch design- en communicatiebureau dat merken en organisaties helpt toegankelijk en onderscheidend van de concurrentie te worden. Dit wordt bereikt door de relatie van de organisatie met haar klanten te versterken en waardevol te maken en dienstontwikkeling voor de klant speelt daarbij een belangrijke rol.

www.edenspiekermann.com/nl

–

STBY (kort voor Standby;

Amsterdam, Londen):

Een onderzoeksbureau gespecialiseerd in creatief onderzoek in de vroege stadia van innovatietrajecten. STBY helpt organisaties

om hun dienstverlening te innoveren door ze kennis te laten maken met het leven en de ervaringen van hun klanten, en ze te laten zien hoe je deze inzichten en ideeën kunt gebruiken in innovatietrajecten.

www.stby.eu

–

31Volts (Utrecht):

Een service designbureau dat de principes van ontwerpdenken en ontwerpmethoden inzet om een integrale en creatieve kijk op de dienstverlening vanuit het perspectief van de klant te krijgen, in iedere fase van het dienstinnovatieproces. De klant staat centraal in behoeften, emoties, interactie, acties en contactmomenten.

www.31v.nl

–

Scope Design Strategy (Amersfoort):

Een product designbureau dat de bedrijven adviseert over strategische vraagstukken rondom beleving van identiteit van merken, producten en aanverwante diensten. Dit resulteert in de belichaming van visuele identiteiten in zowel productontwerpen als –contexten.

www.scopedesignstrategy.nl

Bureau H₂O (Utrecht):

Bureau H₂O ondersteunt haar klanten bij het verbeteren van zijn dienstverlening. Van het opzetten van een strategie tot de concrete ontwikkeling en implementatie van nieuwe diensten.

www.bureauh2o.nl

–

Movares (Amsterdam, Utrecht, Zwolle, Rotterdam, Arnhem, Eindhoven):

Een advies- en ingenieursbureau dat oplossingen genereert voor vraagstukken van mobiliteit, infrastructuur, ruimtelijke inrichting en vervoerssystemen. Omdat alle projecten geconcentreerd zijn rondom Utrecht Centraal Station is de expertise en het netwerk van Movares zeer welkom binnen enkele projecten.

www.movares.nl

DIENTSTVERLENENDE ORGANISATIES

ProRail:

Is verantwoordelijk voor aanleg, het onderhoud, beheer en veiligheid van het spoorwegnet van Nederland. ProRail is als spooreigenaar een

logische dienstverlener om in het project te betrekken. Eerder werkte ProRail al eens samen met o.a. HU in een ‘service design lab’ waar in drie dagen gewerkt werd aan conceptontwikkeling voor nieuwe dienstverlening onder de titel ‘Aangenaam Perron’.

–

NS:

Het spoor is van ProRail, maar de stations zijn van NS. De belangrijkste en bekendste activiteit van de NS is uiteraard reizigersvervoer op het Nederlandse spoor. Daarnaast exploiteert NS bijna 400 stations in Nederland.

–

Bureau Spoorbouwmeester:

Een onafhankelijk adviserend orgaan voor ontwerp en vormgevingsopgaven binnen de spoorsector, opgericht op initiatief van de directies van NS en ProRail. Spoorbouwmeester schept in al zijn ontwerpen op en rond het spoor herkenbare en eenduidige belevingscondities voor de spoorsector als samenhangend systeem.

–

Musea Utrecht

Musea Utrecht is een initiatief van Stichting Utrechts Museumkwartier, een samenwerkingsverband van elf Utrechtse musea, waaronder het Centraal Museum, Het Spoorwegmuseum, Het Utrechts Archief en het Universiteitsmuseum. De stichting heeft tot doel de gezamenlijke marketing van de Utrechtse musea vorm te geven en de samenwerking tussen de musea te bevorderen.

–

Universitair Medisch Centrum Utrecht (UMC Utrecht):

Een groot, academisch ziekenhuis met ruim 1.000 bedden. De verschillende gebouwen van het UMC Utrecht bevinden zich allemaal op universiteitscampus De Uithof. Dagelijks komen 16- tot 30-duizend bezoekers door de draaideur van het ziekenhuis: patiënten voor de polikliniek en voor opname, bezoekers, medewerkers, studenten.

–

Hogeschool Utrecht:

Heeft ruim 36.000 studenten en zo’n 3500 medewerkers. In 2015 zullen alle faculteiten gehuisvest worden op De Uithof.

KENNISINSTELLINGEN

Hogeschool Utrecht:

Leidt professionals op die gaan werken in de creatieve industrie, en doet onderzoek binnen de creatieve sector. Dit project biedt de Hogeschool Utrecht (lectoraat Co-design) de mogelijkheid om samen te werken met de zakelijke dienstverlening en creatieve industrie, zodat kennis over service design verder wordt ontwikkeld en verspreid onder de nieuwe generatie professionals.

–

Technische Universiteit Delft:

De Faculteit Industrieel Ontwerpen is de grootste universitaire ontwerpopleiding ter wereld. Het onderzoek en onderwijs richt zich op de ontwikkeling van kennis en methoden van gebruikersgericht ontwerpen. TU Delft is als kennisinstelling betrokken om de toepasbaarheid en meerwaarde van service design zichtbaar te maken.

Illustratieverantwoording



PROGRAMMAMANAGEMENT

Taskforce Innovatie Regio Utrecht (TFI):

Programmamanagement was in handen van Taskforce Innovatie Regio Utrecht, stimulator en facilitator van het innovatiegerichte bedrijfsleven in de regio Utrecht onder andere voor de zakelijke dienstverlening als de creatieve industrie. De TFI was in het project penvoerder en hield het overzicht, zowel op financieel, planningtechnisch als inhoudelijk gebied.

FINANCIERS

Dit programma werd mede mogelijk gemaakt door een bijdrage van:

Ministerie van Economische Zaken

Provincie Utrecht

Gemeente Utrecht

31Volts

pag. 47, 68-77, 80, 81, 84, 87, 103, 107-115, 123, 126-133, 135, 163

Design Thinkers

pag. 91-93, 96-99

Peter Quirijnen/Design Thinkers

pag. 92

Edenspiekermann

pag. 24, 34-39, 41, 51-59, 61, 64, 65, 158

HU

pag. 40, 41, 44, 45, 82, 83, 84, 119, 155, 159, 166-175

Mammarazzi Photography

pag. 63, 101, 137

Scope design

pag. 138, 142-151, 157

STBY

pag. 22-29, 54, 58, 60

Studio Vrijdag

pag. 18, 30, 33, 48, 66, 88, 94, 104, 124, 140, 164

Verder lezen?

Meer lezen over service design, design thinking en het gebruik hiervan in de praktijk? Er zijn weinig Nederlandstalige boeken beschikbaar. We hebben daarom wat Engelstalige suggesties verzameld.

Design Thinking: Understanding How Designers Think and Work
NIGEL CROSS

This Is Service Design Thinking: Basics – Tools – Cases
MARC STICKDORN, JAKOB SCHNEIDER (eds.)

Convivial Toolbox

LIZ SANDERS AND PIETER JAN STAPPERS

–

Change by Design

TIM BROWN

–

Design of Business: Why Design Thinking is the Next Competitive Advantage
ROGER MARTIN

–

Design Thinking: Integrating Innovation, Customer Experience, and Brand Value
THOMAS LOCKWOOD (eds.)

–

Practices and Principles in Service Design: Stakeholder, Knowledge and Community of Service
QIN HAN

–

Service Design by Industrial Designers
FROUKJE SLEESWIJK VISSER

–

en meer boeken op
www.servicedesignbooks.org



Colofon

BETROKKENEN BOEK

auteurs

Tanja Enninga
Menno Manschot
Christa van Gessel
Jens Gijbels
Remko van der Lugt
Froukje Sleeswijk Visser
Fenne Verhoeven
Berit Godfroij
–

editor Tanja Enninga

eindredactie en tekstbegeleiding

Leonoor Meijer

ontwerp studiovrijdag.nl

fotografie portretten interviews

mammarazzi-photography.nl

tekstcorrectie Bertine Krol

drukwerk Lecturis, Eindhoven

–

BETROKKENEN PROJECTEN

Dienstverlenende organisaties/

opdrachtgevers

ProRail

Niels van Hal

–

NS

Mirjam Meier

Elsbeth Boes

–

Bureau Spoorbouwmeester

Geertje Ponjée

Evelien de Munck Mortier

Miguel Loos

–

Musea Utrecht

Marco Grob, Centraal Museum

Marieke van Schijndel,

Museum Catharijneconvent

Saskia van Dockum,

Het Utrechts Archief

Monique Mourits,

Universiteits Museum

–

UMC Utrecht Linda Streefkerk

–

Hogeschool Utrecht (HU Plein)

Ron Voortman

Service designers

Edenspiekermann

Joost Holthuis

Thomson Dubé

Jan-Dirk Porsius

Esther Overmars

Arnold Aukema

–

STBY

Geke van Dijk

Marie de Vos

–

31Volts

Marcel Zwiers

Marc Fonteijn

Cecile Reijnders

Auke Smit

Candide van der Hout

Janneke van der Poel

–

Design Thinkers

Arne van Oosterom

Tim Schuurman

Scope Design & Strategy

Pim Jonkman

Carlijn Brinkman

–

Bureau H₂O Harm Geels

–

Movares Bart Slavenburg

Kennisinstellingen

TU Delft

Pieter Jan Stappers

Froukje Sleeswijk Visser

Menno Manschot

–

Hogeschool Utrecht

Remko van der Lugt

Fenne Verhoeven

Tanja Enninga

Berit Godfroij

Jens Gijbels

Marieke Zielhuis

Christa van Gessel

Thijs Kremers

Hugo Ward

Roos Tigchelaar

Max Unger

Programma management

Task Force Innovatie

Christel van Grinsven

Karlijn Spoor

Wendy van de Lagemaat



SERVICE DESIGN IN DE PRAKTIJK

Om succesvolle diensten te ontwerpen werken opdrachtgevers en ontwerpbureaus als partners samen. Tijdens de projecten die in het boek zijn beschreven, zijn we aspecten tegengekomen die succesvolle service design-projecten ondersteunen of juist in de weg kunnen staan. De poster geeft een visueel overzicht van deze aspecten, die in de inzichthoofdstukken worden toegelicht. Centraal staat de tijdlijn van een project: start-onderzoek-concepten-resultaat, maar er zijn nog heel wat andere lijnen te ontdekken op deze metrokaart die het gebied van service design-projecten helpt te duiden. De kaart is bedoeld voor ontwerpers en opdrachtgevers om een blik op te werpen voorafgaand aan zo'n traject en vervolgens in het achterhoofd te houden. Bedenk wel dat de dagelijkse praktijk niet zo geordend en helder is als een kaart, maar wel spannend en kansrijk. Ontdek het zelf!

VOORTRAJECT
In het voortraject zoeken en vinden de dienstverlenende organisatie en het ontwerp bureau elkaar. Er gebeurt al veel voor de officiële 'go' van een project en dit heeft invloed op het verloop en de afloop van het project.

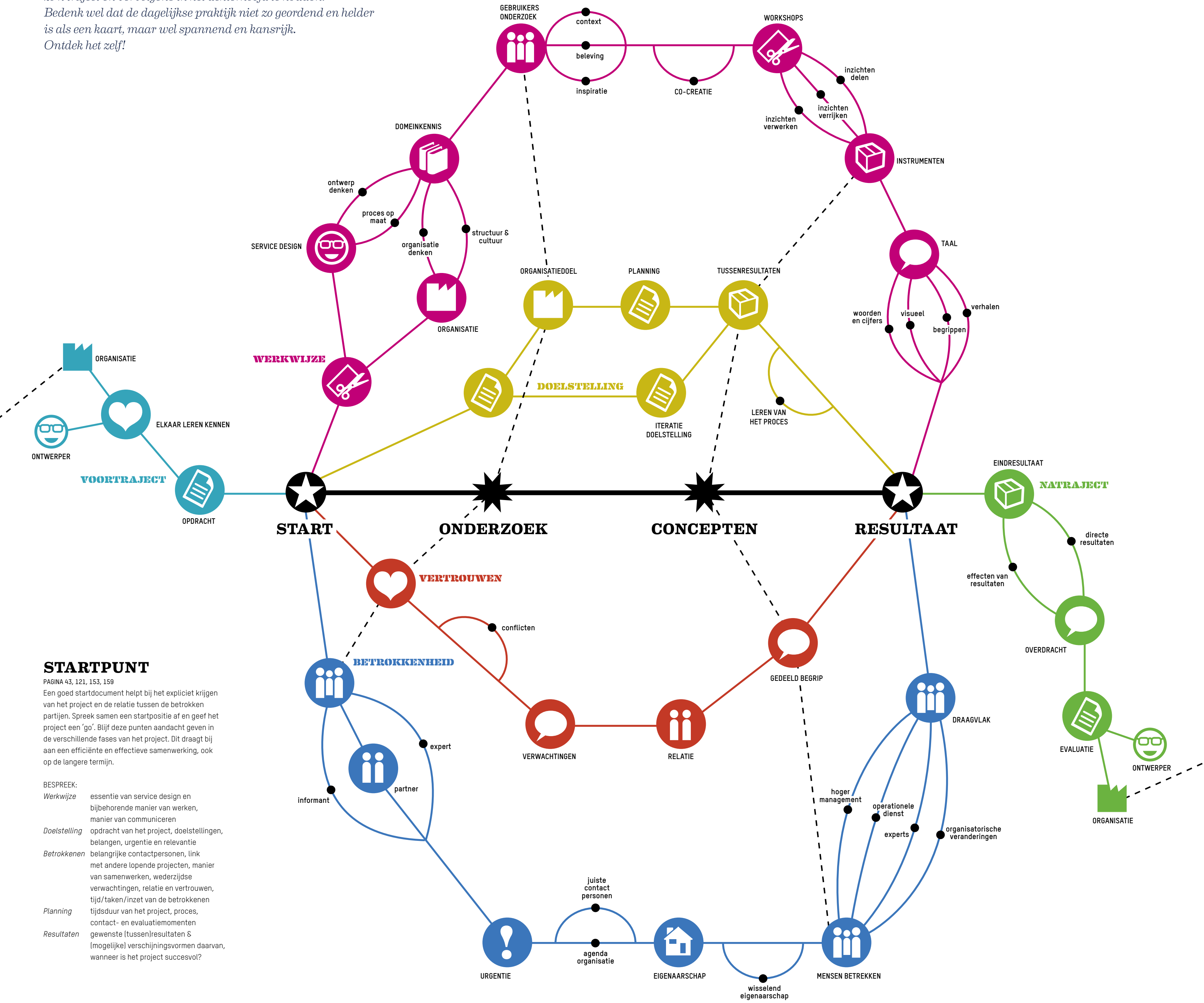
WERKWIJZE
Er zijn verschillende manieren van werken, en een organisatie is gewend aan een andere manier van werken dan een ontwerp bureau.

DOELSTELLING
Aan het begin van een service design-project worden de doelstellingen besproken. Er zijn vaak meerdere doelstellingen. Door het proces is de focus vaak breed en evolueert deze tijdens het project.

VERTROUWEN
Het ontwerproces vraagt om vertrouwen: vertrouwen in deze manier van werken en in de betrokken partijen en personen die er aan meewerken.

BETROKKENHEID
Het ontwerproces vraagt een relatief hoge mate van betrokkenheid van alle partijen, om elkaar goed te blijven begrijpen en draagvlak te creëren.

NATRAJECT
Een dienst ontwikkelen gaat in fasen. Vaak beslaat een project maar 1 fase van deze ontwikkeling. Het einddoel ligt daarom vaak nog buiten het project; soms is zelfs alleen de probleemstelling verkend.



STARTPUNT

PAGINA 43, 121, 153, 159
Een goed startdocument helpt bij het expliciet krijgen van het project en de relatie tussen de betrokken partijen. Spreek samen een startpositie af en geef het project een 'go'. Blijf deze punten aandacht geven in de verschillende fasen van het project. Dit draagt bij aan een efficiënte en effectieve samenwerking, ook op de langere termijn.

BESPREEK:
Werkwijze essentie van service design en bijbehorende manier van werken, manier van communiceren
Doelstelling opdracht van het project, doelstellingen, belangen, urgentie en relevantie
Betrokkenen belangrijke contactpersonen, link met andere lopende projecten, manier van samenwerken, wederzijdse verwachtingen, relatie en vertrouwen, tijd/taken/inzet van de betrokkenen
Planning tijdsduur van het project, proces, contact- en evaluatiemomenten
Resultaten gewenste (tussen)resultaten & (mogelijke) verschijningsvormen daarvan, wanneer is het project succesvol?

VOORTRAJECT

PAGINA 43
► Leer elkaar kennen, kom op 1 lijn en krijg samen de vraag scherp.

WERKWIJZE

► Leg aan elkaar de eigen manier van werken uit, en bepaal samen waarom het anders is en waarom dat relevant is.
► Beweeg mee, werk samen en experimenter. Bepaal het proces en de methoden van het project.

Service Design
PAGINA 43, 118
► Ontwerpdenken is onder meer 'zoeken naar de vraag achter de vraag', explorerend, iteratief, visueel en schetsend.
► Ontwerpers denken vanuit de gebruiker en zoeken vanuit daar naar kansen. Zij kijken met een open blik naar de wereld om het probleem op te lossen in de juiste context.
► Het proces en de aanpak zijn flexibel en worden bepaald per opdracht en organisatie.

Organisatie
PAGINA 44, 119
► Organisatiedenken is onder meer analytisch, gericht op beheersing en meetbaarheid.
► Een organisatie start vaak vanuit managementdoelen, technische of organisatorische vraagstukken.
► Een organisatie werkt vaak volgens een afgebakende aanpak en met een helder doel en einde.

Domeinkennis
PAGINA 119
► Deel bestaande kennis, onderzoeken en gebruikersprofielen en maak de verbinding tussen gevonden inzichten uit het gebruikersonderzoek en bestaande onderzoeken binnen de organisatie.

Gebruikersonderzoek
PAGINA 80
► Organisaties hebben vaak cijfers beschikbaar over hun gebruikers, gebaseerd op kwantitatief onderzoek.

► Kwalitatief gebruikersonderzoek voegt daaraan de context en de beleving van die gebruikers toe.
► Er wordt ook gekeken naar individuen en uitzonderingen, om inspiratie op te doen voor het innovatieproces.

Workshops
PAGINA 85, 158
► Resultaten van gebruikersonderzoek van de ontwerper zijn rijke data: inzichten met contextuele informatie vastgelegd in notities, foto's, video's.
► Deel, toets, verrijk en verwerk rijke data van het gebruikersonderzoek in workshops met betrokkenen, die hun eigen kennis en ervaring meenemen. Ook om betrokkenheid en gedeeld begrip te vergroten.

Instrumenten
PAGINA 84, 158
► Zorg dat inzichten gedeeld (kunnen) worden, door bijvoorbeeld customer journey maps of persona's. Hiermee kunnen de gebruikersinzichten voor ogen worden gehouden tijdens het hele project, en erna.

Taal
PAGINA 120
► Een organisatie is vaak gewend aan taal en cijfers, ontwerpers zijn gewend om op vele manieren visueel te presenteren.
► Visualisaties kunnen inzichten inleefbaar maken, een conversatie faciliteren en een advies tastbaar en duidelijk maken.
► Mensen kunnen dezelfde begrippen gebruiken, terwijl ze er iets heel anders mee bedoelen. Wie is 'de klant' of wat is 'een concept'?

DOELSTELLING

► Ga op zoek naar de ware behoeftes van de organisatie, de waarde voor de gebruiker en kansen voor de organisatie.

Iteratie doelstelling
PAGINA 155
► Bespreek de doelstellingen gaandeweg het project en stel die eventueel bij, als de inzichten uit eerste projectfasen daar aanleiding toe geven.

Organisatiedoel
PAGINA 119
► Vind afstemming wat door de dienstverlenende organisatie in de praktijk is te realiseren, zonder dat de door gebruikers gewenste ervaring daarbij verwater.

VERTROUWEN

► Verwachtingen expliciet uitspreken in het begin van en tijdens het project draagt bij aan tevreden betrokkenen en een goed einde van het project.

Verwachtingen
PAGINA 43, 45, 119, 120, 156
► Help elkaar om de verwachtingen en ervaringen te uiten, bijvoorbeeld in workshops. Blijf checken of je elkaar goed begrijpt.

BETROKKENHEID

► Werk zoveel mogelijk in het project en in de organisatie, als partners en als co-creators voor een goed resultaat.

Urgentie
PAGINA 43
► Besteed aandacht aan het vinden van de urgentie, sluit aan bij de agenda van de organisatie.
► Vind de juiste contactpersonen binnen de organisatie: mensen die zich betrokken voelen bij het project en slagvaardig zijn.

Eigenaarschap
PAGINA 120
► Het is goed om duidelijk en transparant te zijn over het eigenaarschap van het project, ook als het wisselt.

Mensen betrekken
PAGINA 43, 45, 119, 159
► Inventariseer vroeg in het project wie een rol speelt in het project en bedenken hoe zij het beste kunnen worden betrokken. Denk aan hoger management, operationele experts en organisatiesdeskundigen. Kijk zowel binnen als buiten de organisatie.

► Betrek mensen vroeg en veel in onderzoek, workshops en presentaties. Leg het project uit aan collega's en meerderen binnen de organisatie. Doe de presentaties samen (ontwerpers en contactpersoon bij de organisatie).

NATRAJECT

► Wees er bewust van dat door de open manier van werken in het begin nog niet volledig duidelijk is hoe de resultaten bijdragen aan de strategische doelen van de opdrachtgevers.

Eindresultaat
PAGINA 157, 161
► Er zijn directe resultaten, verbonden met inzichten uit het onderzoek naar de gebruiker, bijvoorbeeld concepten voor de dienstverlening, en instrumenten voor verdere dienstontwikkeling, zoals persona's of beslissingshulp.
► Er zijn ook indirecte effecten, zoals de creatie van draagvlak, een geïnformeerde afweging van beslissingen en brede aandacht voor het gebruikersperspectief.

Overdracht
PAGINA 159
► Betrek (vervolg-)partners al vroeg in het project. Werk samen aan het vertalen van de resultaten in een werkbaar vorm voor de volgende stap.
► Presenteer naast concepten ook plannen voor implementatie of vervolgstappen. Hoe gaan er daadwerkelijk veranderingen plaatsvinden?

Evaluatie
PAGINA 153
► Test of oplossingen werken zoals je wilt en of ze voldoen aan verwachtingen van beide partijen; wat hebben gebruikers eraan?
► Bepaal: wat zijn de consequenties voor lopende projecten en vervolgprojecten en zijn mensen enthousiast om door te gaan?