**Eindevaluatie Deventer**

### Gegevens organisatie en project

Gemeente: DEVENTER

Naam project: TOEKOMSTGERICHT WERKEN

Doorlooptijd: JANUARI 2021 t/m DECEMBER 2023

### Gegevens projectleider

Naam: LORRAINE CORNET

Functie: PROJECTLEIDER

Telefoonnummer: 06-18905369

E-mailadres: lorraine.cornet@dowr.nl

**Evaluatie**

**Proces**Het project "Toekomstgericht Werken" is in januari 2021 gestart. In juni is een expert van A+O fonds toegevoegd t.b.v. procesbegeleiding. Bij aanvang was er veel energie en helderheid over doelen, beoogde resultaten en activiteiten. In een projectorganisatie werden mooie vorderingen gemaakt en is veel energie gezet op een integrale aanpak aan bricks, bytes & behaviour. De visie op hybride werken is vertaald naar kaders voor leidinggevenden, een leidraad en een kernboodschap en in de tweede helft van 2021 is gestart met teamsessies om invulling te geven aan het maken van concrete afspraken t.a.v. hybride werken. Er werd daarmee zowel gewerkt op concernniveau als op teamniveau. In april 2022 is de tussenbalans opgemaakt en werd geconstateerd dat er een aantal belangrijke voorwaarden zijn (urgentiebesef, lef, voorbeeldgedrag, maatwerkaanpak, consistentie).

**Activiteiten vs projectdoelstelling**Oorspronkelijk hebben de activiteiten zeker bijgedragen aan de doelstellingen om samen met de organisatie invulling te geven aan het opgavegericht werken en wat daarvoor nodig is. Er was voldoende ruimte voor eigen invulling (bijv. proeftuinen). Het project heeft veel stukken opgeleverd maar wel zagen we dat er In de situatie na Corona (vanaf 2e kwartaal 2022) wat terugval ontstond. De werkplekken waren wel ingericht en ook voor wat betreft de digitale tools werd een enorme sprong voorwaarts gemaakt. Maar de beoogde gedragsverandering (behaviour) bleef achter. De enquête onder medewerkers (alles gaat wel goed, prima score) heeft de urgentie ook wat weggenomen.

**Draagvlak**We zijn er hard tegenaan gelopen dat het essentieel is dat alle leidinggevenden een hoofdrol hebben te vervullen in die beoogde gedragsverandering en die consistentie. Cultuur vereist een lange adem en wij hebben gemerkt dat dit (mede ook door positieve cijfers enquête) onvoldoende verdere vertaling kreeg. De focus binnen het project is daarom verschoven naar de meer concrete activiteiten zoals het herinrichten van werkplekken, creëren van videobel plekken en mogelijk maken van hybride vergaderen.

**Waardering**De mensen die direct bij het project betrokken waren waren erg enthousiast en eager om er wat van te maken. Medewerkers waren (zoals gebruikelijk in dit soort processen) positief of negatief. Een eenduidige uitstraling is dan belangrijk. In de stuurgroep werden andere prioriteiten gesteld en we hebben gemerkt dat het in Deventer daardoor lastig werd om dat elan vast te houden. Voor dit alomvattende project en de cultuurverandering die dat vereist bleek dit funest.

**Fase**We zitten nu in een meer uitvoerende fase waarin de bedachte oplossingen zoals hybride vergaderen, nieuwe inrichting etc. wordt uitgevoerd zodat aan de randvoorwaarden voor hybride werken wordt voldaan. Hiermee hopen we dat de cultuurverandering meer organisch zal verlopen. Er wordt actief gecommuniceerd over de veranderingen om medewerkers goed mee te nemen. Het bestaande kernteam TGW met betrokkenen vanuit HR, en ICT en FZ is nog steeds actief.

**Anders doen**Een scherpere sturing en meer commitment vanuit het management is essentieel voor het slagen van het project. Dit is er niet altijd geweest en hier heeft het project ‘last’ van gehad. Er was een duidelijke visie, maar het concretiseren van de visie was lastig en de focus lag meer op benodigde middelen en minder op cultuur.

Een ander aandachtspunt is om in de relatie opdrachtgever - opdrachtnemer aan de voorkant scherper te maken wat van de opdrachtgever en van de opdrachtnemer wordt verwacht.

**Advies voor andere gemeenten**

Wat hierbij heeft meegespeeld is dat de opgave is ingestoken als een project (concreet resultaat) terwijl het eerder een programma aanpak vereist (meer focus op doelen , tempo, haalbaarheid, efficiëntie en flexibiliteit). Het is een essentiële succesfactor om voor zo'n vraagstuk -die alle afdelingen en teams raakt- volledig draagvlak te hebben, zowel voor als tijdens het proces. Het is ook belangrijk om scherp te maken wat van een opdrachtgever wordt verwacht. Het helpt om een programma canvas in te vullen waarmee het gesprek hierover kan plaatsvinden.

**Expert A&O**

De expert heeft een fijne rol vervuld als sparringpartner voor de projectleider. Reflectie op voortgang en proces was prettig. De 'change of plans' in mei 2022 was echter in de projectorganisatie, maar ook door de expert, niet te voorzien en niet te voorkomen.

Met deze eindevaluatie is een eind gekomen aan de procesbegeleiding en kan de rol van expert worden beëindigd. Afgesproken is dat de expert nog wel over een tijdje contact opneemt met de projectleider.