

## Slimmer Samenwerken

Slimmer Samenwerken: Je kunt niet meer zonder momenteel in de tijd van Corona, waarin tijd en plaatsafhankelijk werken een grote vlucht heeft genomen. Maar hoe zorg je dat iedereen mee kan? Hoe richt je je werk zo effectief mogelijk in? En hoe houdt je verbinding tussen medewerkers onderling? Mede om op deze vragen antwoord te geven heeft de gemeente Amersfoort het project Slimmer samenwerken opgezet.



## Hybride en Activiteitgerelateerd samenwerken

De kern is dat medewerkers zelf kiezen waar en wanneer ze hun werk doen, maar wel in afstemming met collega's en met oog voor de klant. Hybride wil zeggen keuze in de werklocatie (thuis, stadhuis, elders) en activiteitgericht wil zeggen keuze in een diverse werkplekmix op het stadhuis (rust, ruis, bruis). Het stadhuis wordt meer een ontmoetingsplek en er komen voldoende faciliteiten voor hybride overlegvormen.

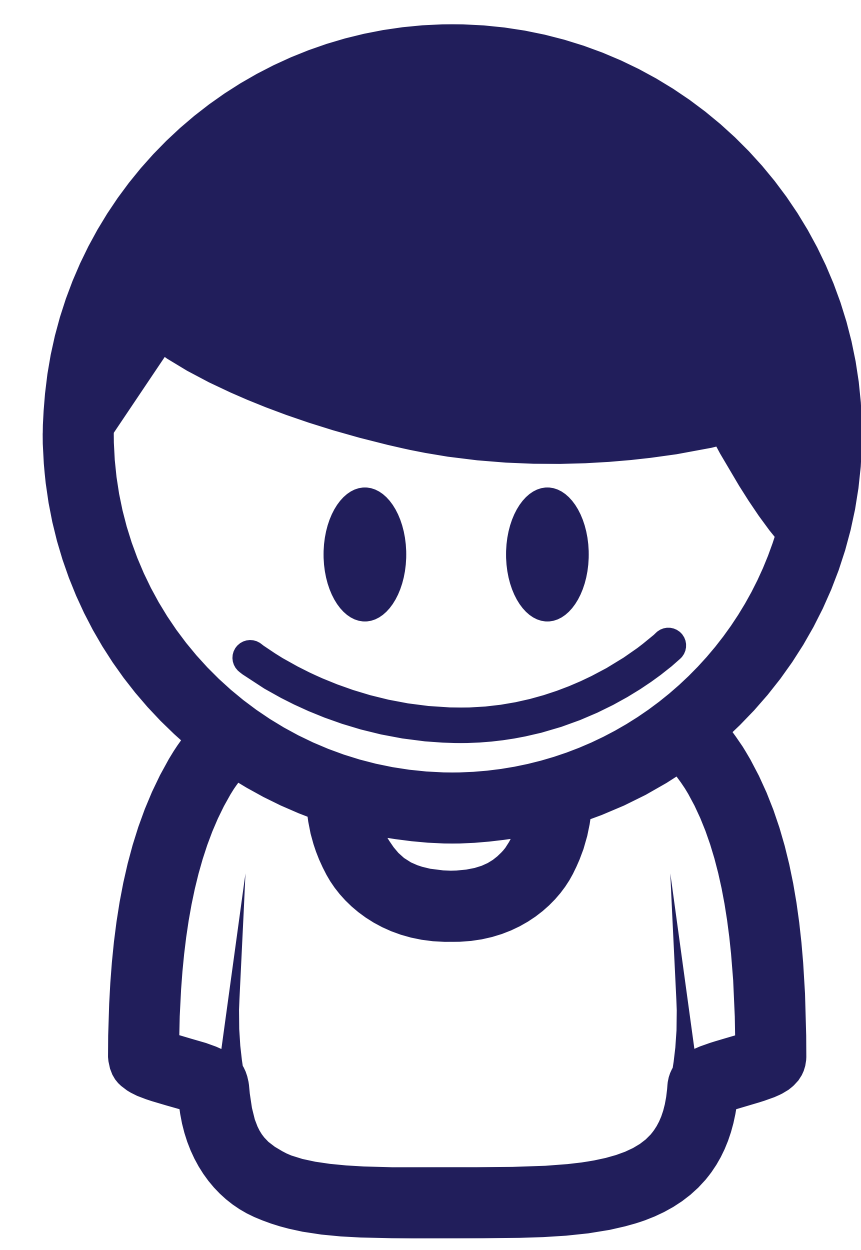
Voor zes pilot afdelingen wordt alles geregeld om met deze nieuwe manieren aan werken te experimenteren. Medewerkers en leidinggevenden van deze 6 afdelingen worden gevoed met kennis en ondersteund waar nodig.

In deze visuele rapportage vinden jullie de een aantal onderwerpen van dit project uitgelicht. Meer informatie hierover is terug te vinden in de volledige tussentijdse rapportage.



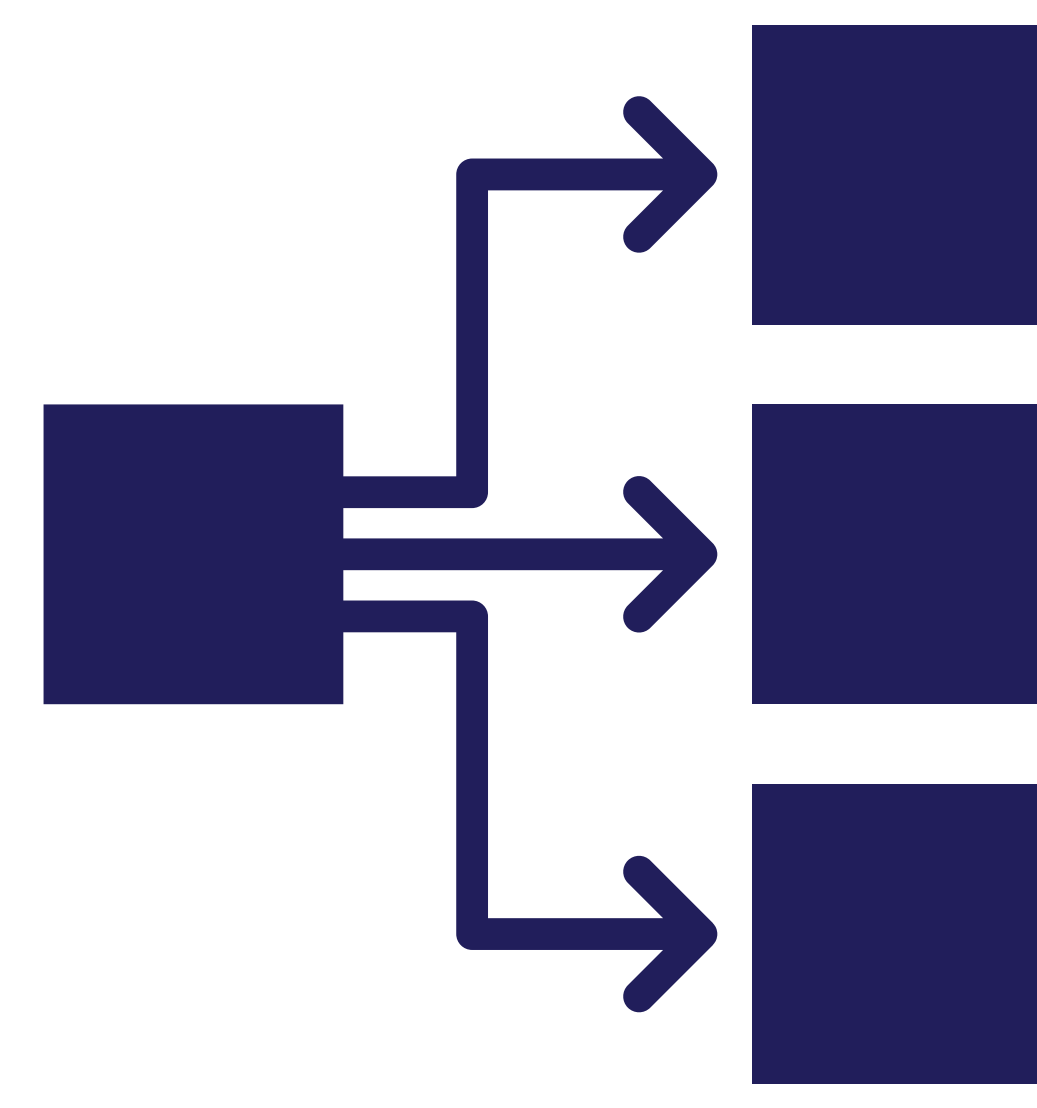
1

Organisatie



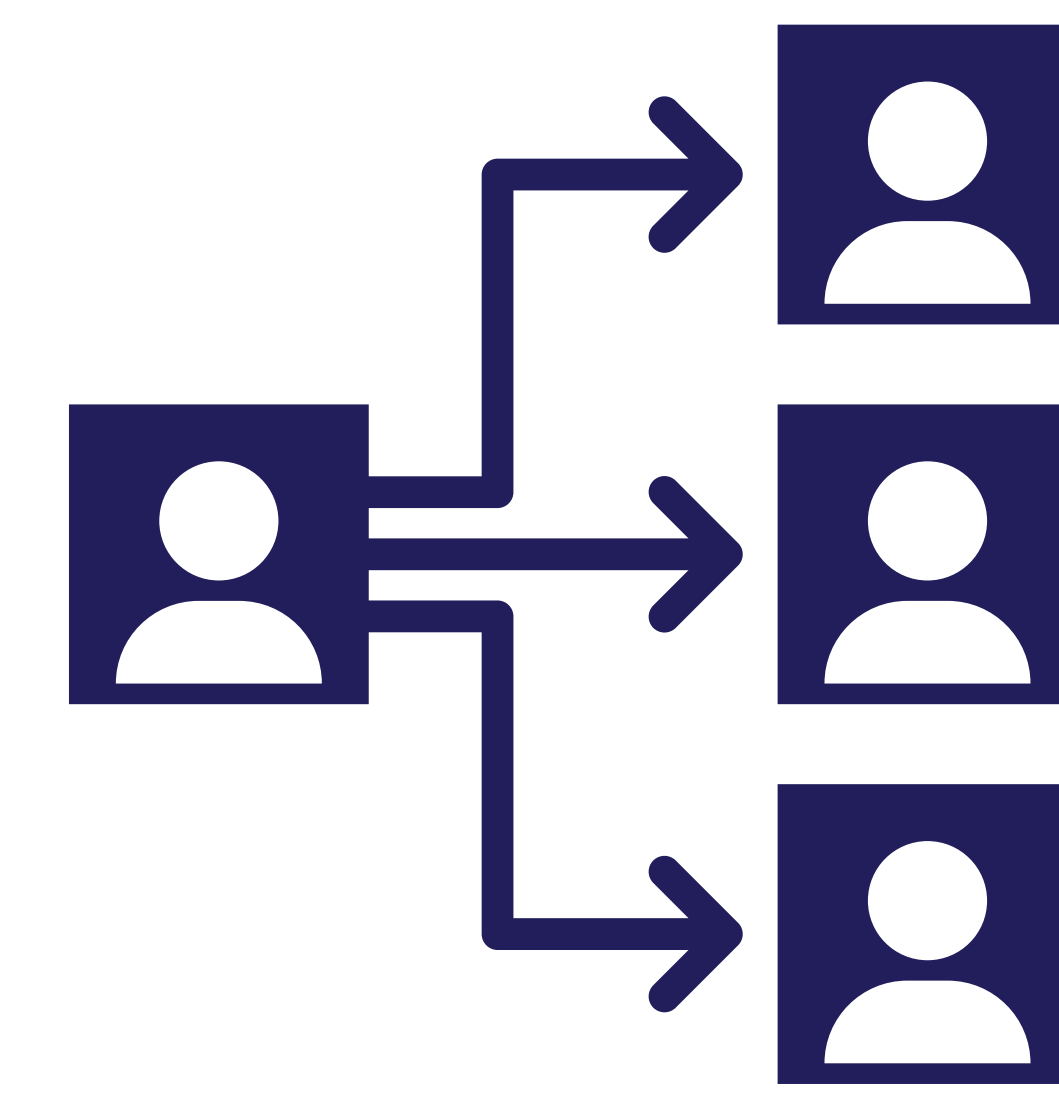
1200

Medewerkers



6

Pilot afdelingen



350

Direct betrokken medewerkers



850

Enthousiaste medewerkers die ook activiteitgerelateerd willen werken

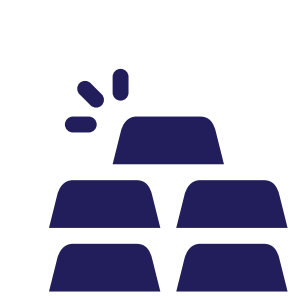
### Lessons Learned



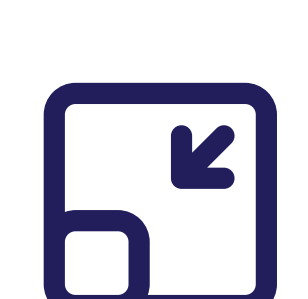
**Inleven:** Je inleven in de doelgroep is super belangrijk! Wat zijn de zorgen van MT en OR. Wie zijn je medewerkers nou eigenlijk en wat zijn hun behoeften en zorgen. Veel (persoonlijke) gesprekken leverden veel inzicht en waren tevens de basis voor de persona's die zelfs nu bij de uitrol van activiteitgerelateerd werken in de hele organisatie bruikbaar blijven. Kortom: Leef je in!



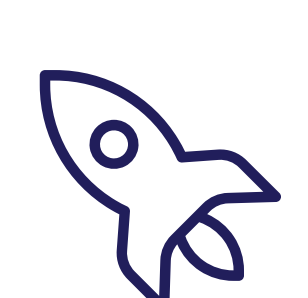
**Experiment:** Het plan van aanpak was een spreekwoordelijk A4-tje met een super helder project doel. Maar de weg er naartoe werd redelijk vrij gelaten. Dit gaf de optimale kans om te experimenteren en al doende te leren. Dus: heb het lef om niet alles tot in de puntjes uit te werken maar te leren door te experimenteren!



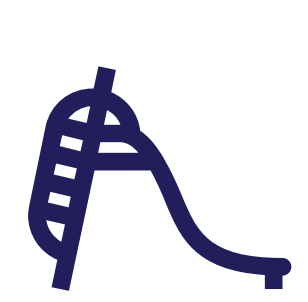
**Goud:** De inzet van ambassadeurs is een belangrijk element van het succes. Met goede ondersteuning van het projectteam waren ze in staat om echte vraagbaken, probleemoplossers en kennisdelers te zijn waarmee ze vertrouwen wonden en draagvlak creëerden. Kortom, zorg voor goede ambassadeurs, help ze en wees zuinig op ze. Ze zijn hun gewicht in goud waard.



**Van binnen uit:** Zorg dat je de OR op de juiste manier betreft. Dat betekent niet alleen tijdens vergaderingen informeren maar pilot afdelingen selecteren waar OR-leden werken. Zo ervaren ze aan den lijve hoe het gaat en kunnen zij hun ervaringen delen met collega OR-leden. Het is dus belangrijk om OR niet alleen te laten praten over, maar het ook daadwerkelijk mee te laten beleven.



**Ruimte maken:** De eerste stap échte stap was het digitaliseren van het papieren archief omdat documenten plaats en tijd onafhankelijk beschikbaar moesten worden. Naast dat dit ruimte maakte voor de herinrichting van de afdelingen ontstond er ook ruimte in het hoofd van de medewerkers om daadwerkelijk te veranderen. Zorg dus voor ruimte zowel fysiek als mentaal!



**Spelenderwijs:** Werkplekspellen met dilemma's waren een speelse ofwel losse manier om het gesprek te voeren en mensen voor te bereiden op de verandering. Zo kwamen ze samen tot (de juiste) keuzes en maakten ze afspraken over slimmer samenwerken. Daarnaast leverde het de projectgroep & ambassadeurs veel input die gebruikt kon worden tijdens de pilot. Bedenk dus dat het onderwerp welliswaar serieus is, maar de manier waarop je het brengt best luchtig mag zijn.



**Vertrouwen:** Het werkplekportaal is een plek op intranet waar mensen eenvoudig konden bestellen wat ze nodig hadden om thuis te werken zonder door papieren molens met 100.000 handtekeningen te moeten. Werken op basis van vertrouwen werkt!



**Crystal clear:** Er was super heldere communicatie in relatie tot bricks, bytes en behaviour. Met name in geval van die eerste twee (bv vertraging bij leveranciers) heeft dit er echt voor gezorgd dat het draagvlak niet wegvloede bij fouten of vertragingen. De boodschap: communiceer ook super helder als het anders gaat dan verwacht, daar hoeft je je niet voor te schamen!



**Do as I do:** De directie is zelf ook activiteitgerelateerd gaan werken en waren daarmee ook echt het goede voorbeeld. Zo werd het 'Do as I do' en niet 'Do as I say'. Daarnaast had het als bijvangst dat zij zelf konden ervaren dat sommige hete hangijzers (zien we elkaar nog wel?) misschien niet zo heel heet waren.



**Vinger aan de pols:** Experimenteren betekent dat je lef hebt om gewoon te doen en je helder communiceert. Daarnaast is evalueren essentieel, het is immers niet altijd in één keer goed. Doe dat evalueren op een manier die past bij je doelgroep. Polls, enquêtes, een op een gesprekken... het geeft allemaal input om een genomen stap te verbeteren of een volgende stap beter voor te bereiden. Weet wat er leeft!

### Het proces en bijbehorende activiteiten

**Idee / Behoeft:** Alles begint met een idee of een behoefte. In dit geval kwamen behoefte om de Amersfoortse samenleving beter te kunnen bedienen en om te experimenteren als voorbereiding op het werken in het nieuwe stadhuis. Dat leidde tot de oplossing Activiteitgerelateerd werken.

**Samenstellen projectteam:** Al snel was het projectteam samengesteld. Een kernteam van 3 leden met focus op de gedragskant van deze verandering (behaviour). (Er was ook een team dat zich bezighield met de bricks en bytes)

**Plan van Aanpak:** In een plan van aanpak kan je een project helemaal tot de puntjes uitkauwen. Dat is lastiger als het cultuurverandering een grote rol speelt. Dus hield Amersfoort het bij een spreekwoordelijk A4-tje waarin het projectdoel super helder was maar de weg ernaartoe redelijk vrij gelaten werd. Daarnaast zijn er 5 persona's opgenomen: Waarin het soort werk gerelateerd werd aan wat er nodig is om dat werk uit te voeren en welke opties daarvoor beschikbaar zijn. Niet alles tot op het bot uitkauwen, maar ruimte laten voor leren terwijl je doet was het motto.

**Ambassadeurs:** Er werden activiteitgerelateerd werken ambassadeurs opgeleid. Mensen die van de hoed en de rand weten en als ware vraagbaak voor hun afdelingen functioneerden. Daarnaast losten ze ook waar mogelijk direct problemen op samen de medewerkers.

**Workshops:** Er werden voor de directie, de OR, de leidinggevenden en de overige medewerkers workshops gegeven waarin uitgelegd werd wat activiteitgerelateerd werken is en samen met de deelnemers gekeken werd welke invloed dat had op hun afdeling en werk en welke afspraken hierover gemaakt moesten worden. Iedere doelgroep had zijn eigen workshop gericht op hun eigen referentiekader.

**Herinrichting werkplekken:** Iedere afdeling krijgt drie zones: bruis-ruis -en- rustplekken. Afhankelijk van het soort werk dat medewerkers doen kiezen ze een bijpassende werkplek.

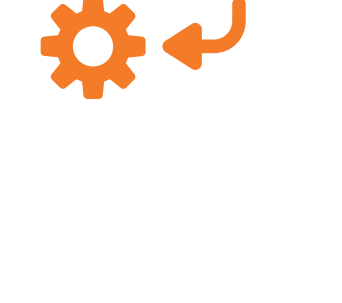
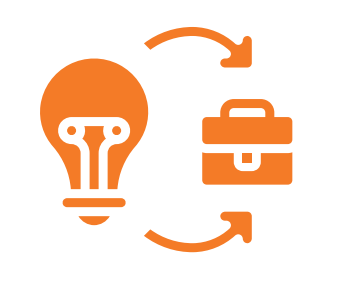
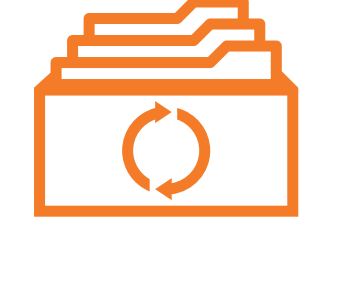
**Digitalisering archief:** Ondanks dat het digitaliseren van het papieren archief niet één op één verbonden lijkt met activiteitgerelateerd werken is het wel noodzakelijk als je plaats en tijd onafhankelijk alle belangrijke documenten wilt kunnen zien. De eerste stap was dus digitalisering van dit archief. Een mooie bijvangst was dat medewerkers daarmee onbewust ook ruimte maakten voor de verandering die van hun gevraagd werd.

**Werkplekportaal:** Er werd een werkplekportaal ingericht op intranet waar medewerkers spullen konden bestellen die ze nodig hadden om thuis goed te kunnen werken (van bureau's tot muizen)

**Implementatie:** Daarna was het gewoon doen en veel (virtuele) rondjes over de afdeling lopen om problemen aan te horen en samen met betrokkenen te zoeken naar oplossingen. Dit heeft ertoe geleid dat problemen snel gezien werden en de gekozen oplossingen draagvlak hadden.

**Evaluatie:** Er is op verschillende manieren geëvalueerd. Zo waren er eenvoudige pollen op intranet, één op één gesprekken, input ambassadeurs en vragen in het medewerkers tevredenheids onderzoek. De resultaten worden nu geanalyseerd.

**Implementatie rest organisatie:** En nu is de pilot afgerond en wordt deze manier van werken ingevoerd in de rest van de organisatie waarbij de lessons learned worden meegenomen.



### Wat blijft er spannend

- Nu er geen corona lockdowns meer zijn en iedereen weer naar kantoor mag is de kans op terug vallen in oude patronen ook aanwezig. De vraag is dus hoe voorkomen we dat iedereen weer zonder nadenken iedere dag naar kantoor trekt. Hoe blijven we stimuleren dat ze vooraf bedenken: Welk werk ga ik doen? Wat heb ik daarvoor nodig? en Waar werk ik dan? (Halfjaarlijkse) Herhaling van het werkplek spel en een nieuwsbrief zijn enkele van de middelen om activiteitgerelateerd werken onder de aandacht te houden.
- Een grote zorg van de directie was: Hoe blijft de verbinding tussen medewerkers onderling en tussen medewerkers en organisatie in takt. Nu lijkt het zo dat medewerkers elkaar toch wel op blijven zoeken, maar uiteindelijk zal de tijd het leren en blijven we dit monitoren.
- Nu zijn alleen de 6 pilotafdelingen anders ingericht. Straks geldt dat voor alle afdelingen. Blijft het dan op drukke kantoordagen fysiek wel in het pand passen? Op basis van wat we nu geleerd hebben wel. Maar we hebben ook geleerd dat geen afdeling het zelfde is en dat de toekomst niet te voorspellen is. Het blijft dus altijd een beetje spannend.
- Kunnen we ons oprecht blijven inleven in de zorgen die er zijn bij medewerkers die nu pas overgaan naar activiteitgerelateerd werken (hebben we wel plek straks) en kunnen we deze medewerkers net zo goed begeleiden en helpen als ons op de pilotafdelingen gelukt is? Kunnen we het geduld opbrengen voor medewerkers die voor het eerst doorleven en de lessen nog moeten leren die wij al geleerd hebben? Daar zullen we zelf kritisch op moeten blijven.

