

Evaluatie project meubilair tbv AenO-fonds

1. Hoe vind je dat het project en proces is verlopen?

Ons project meubilair is vol energie gestart, heeft door corona stilgelegen en bevond zich daarna in een roerige fase in het afstemmingsproces met de Ondernemingsraad, maar gaat nu eindelijk in uitvoering gebracht worden.

Terugblik

In juli 2019 zijn we met een enthousiaste projectgroep gestart om een prettige en efficiënte werkomgeving te creëren door middel van vernieuw(en)de werkplekken die ondersteunend zijn aan de medewerkers en passen bij de verschillende soorten werkzaamheden die uitgevoerd worden binnen de organisatie. Een werkomgeving die meer recht doet aan het uitgangspunt werken voor twee gemeentes in twee gemeentehuizen.

De medewerkers zijn actief betrokken doordat van elk team een of twee collega's fungeren als meedenker vanuit het team en daardoor als ambassadeur voor dit project binnen het team. Tijdens de beginfase hebben we als projectgroep vooral geïnvesteerd in commitment bij de meedenkers bij hun rol en op de randvoorwaarden die door de opdrachtgever waren vastgesteld.

In maart 2020, toen we met de meedenkers in een aantal interactieve werksessies wilden starten met het ontwerpen en nadenken over de inrichting, werd de eerste corona lockdown ingesteld. In verband met corona en de lockdown heeft het project gedurende de periode maart tot september 2020 helemaal stil gelegen. We hebben toen besloten de interactieve sessies niet door te laten gaan omdat we deze werksessies op dat moment minder geschikt vonden voor een digitale variant. Daarnaast was digitaal werken op dat moment nog minder bekend en ingeburgerd als nu het geval is.

We hebben in de periode augustus/september 2020 een enquête onder onze medewerkers uitgezet over de ervaringen met thuiswerken. Deze uitkomsten hebben we meegenomen als input voor het vervolg van het traject.

RCC

Op de achtergrond zijn we als projectgroep wel doorggegaan. Begin 2021 zijn we gestart met de aanbesteding voor circulaire kantoorinrichting op basis van de RCC methode; oftewel Rapid Circulair Contracting. Deze manier van aanbesteden was geheel nieuw voor onze organisatie. Op basis van een programma van ambities zijn we gekomen tot een partner die met ons invulling gaat geven aan het nieuwe kantoorconcept en de kantoorinrichting.

Via de RCC methode besteedt je geen voorbestemde eindoplossing aan, maar een samenwerkingscontract. Kenmerkend voor RCC is dat de betrokken partijen samenwerken vanuit een Programma van Ambitie (PvA) in plaats van het traditionele Programma van Eisen (PvE). Deze samenwerking gaat ver. De partners ontwikkelen & ontwerpen samen en delen inzichten & dilemma's met elkaar. Resultaten: een – in verhouding – korte doorlooptijd van het inkoopproces, open houding ten opzichte van de kwaliteiten vanuit de markt, betere prijs-kwaliteit verhouding, hogere tevredenheid en een optimale en circulair verantwoorde inzet van productiemiddelen, producten, materialen en grondstoffen.

Organisatieontwikkeling

Een andere ontwikkeling binnen onze organisatie is dat onze organisatie zelf ook in een roerige tijd zat na de ambtelijke fusie in 2018 en een doorontwikkeltraject is gestart. Dit betekent dat in eerste instantie onze organisatiestructuur is veranderd. Met ingang van 1 september 2021 is de nieuwe organisatiestructuur in werking getreden. We zijn daarbij van een organisatie met 18 teams naar 10 afdelingen gegaan.

Naast de contacten met de meedenkers heeft de projectgroep Doorontwikkeling (waar ook leden van de projectgroep meubilair in zaten) alle teams in de organisatie digitaal bezocht en daar niet alleen informatie gegeven over de stand van zaken met betrekking tot het project doorontwikkeling, maar ook aandacht gevraagd voor de relatie met het project meubilair. Vragen die er leefden onder onze medewerkers zijn daar beantwoord of worden meegenomen richting de projectgroep meubilair.

We wilden de inrichting van onze kantoren koppelen aan de organisatiewijziging per 1 september 2021. Zodat we op die datum in een eigentijdse en activiteitgerichte werkomgeving aan de slag kunnen met de verdere doorontwikkeling richting een veerkrachtige organisatie. Door de verscherpte maatregelen half 2021 hebben we hierdoor wederom een pas op de plaats moeten maken met de inrichting van onze gebouwen en het vervangen van meubilair.

Door de organisatiewijziging, de lange looptijd van het project, het beperkt naar kantoor kunnen in verband met de coronamaatregelen hebben we, in plaats van interactieve sessies, een enquête uitgezet bij de meedenkers van elke afdeling om in beeld te krijgen wat de wensen van elke afdeling zijn. Zodat we toch verder kunnen met de inrichting van de gemeentehuizen en de aanschaf van nieuw meubilair. Uit deze enquête hebben we veel input gekregen waarmee we verder konden met het uitwerken van de schetsen voor de inrichting van de gemeentehuizen.

Inmiddels heeft Gispen, het bureau dat ons ondersteunt bij de aanschaf en inrichting van de werkplekken, globale indelingstekeningen van onze gemeentehuizen gemaakt. Bij deze tekeningen zijn we uitgegaan van de uitgangspunten zoals die zijn benoemd in het werkplekbeleid. Omdat we uitgaan van zoveel mogelijk flexibiliteit, maar anderzijds afdelingen wel een thuisbasis willen geven zijn we in de tekening uitgegaan van ankerpunten per afdeling. Het ankerpunt is een kamer die speciaal voor de betreffende afdeling is bedoeld als ontmoetingspunt en vormt de uitvalsbasis voor de afdeling. Van daaruit kunnen de medewerkers van de afdeling hun activiteitgerichte werkplek zoeken.

Afstemming met de Ondernemingsraad

Begin 2022 is aan de Ondernemingsraad het werkplekconcept en de beleidsnotitie thuiswerken ter instemming voorgelegd. Omdat de Ondernemingsraad nog veel vragen had en liever een geïntegreerde notitie wilde is de instemmingsaanvraag in juni 2022 nogmaals voorgelegd. Eind september is hier uiteindelijk een positief advies over uitgebracht door de Ondernemingsraad en kunnen we nu 'echt' van start met het inrichten van de gemeentehuizen.

Als we terugkijken naar het proces is het een langdurig proces geweest dat door diverse omstandigheden meermaals is uitgesteld. Hierdoor is de energie die er in het begin was nagenoeg verdwenen bij zowel de projectgroep als de meedenkers vanuit de teams/afdelingen.

Gelukkig zijn we nu wel op het punt beland dat we binnen de organisatie volop aan de slag zijn met een grote opruimactie om alle werkkamers te ontdoen van alle persoonlijke en werkspullen die daar sinds maart 2020 waren achtergebleven.

Eind oktober gaan we met een nieuwe groep meedenkers vol energie aan de slag met het inrichten van de ankerpunten van elke afdeling. Zo starten we de overgangsfase naar de nieuw ingerichte kantoorgebouwen.

2. Hebben de uitgevoerde activiteiten bijgedragen aan de projectdoelstelling?

a. Zo ja, waarom en waar merk je dat aan?

b. Zo nee, waarom niet en wat doe je om bij te sturen?

De projectdoelstelling is: een prettige en efficiënte werkomgeving creëren door middel van vernieuw(en)de werkplekken die ondersteunend zijn aan de medewerkers en passen bij de verschillende soorten werkzaamheden die uitgevoerd worden binnen de organisatie, en meer recht doet aan het uitgangspunt werken voor twee gemeentes in twee gemeentehuizen.

Hoewel de activiteiten daar wel aan hebben bijgedragen is onze doelstelling (nog) niet gerealiseerd en zitten we nog steeds in een voorbereidende fase. We verwachten dat we nu, na instemming van de Ondernemingsraad, wel de stap naar aanschaf en inrichting van onze gemeentehuizen kunnen maken.

Ondanks dat de Ondernemingsraad meerdere malen is bijgepraat en een aantal leden van de Ondernemingsraad ook meedenker zijn, ervaren we als projectgroep een zeer afwachtende en conservatieve houding bij de Ondernemingsraad.

Verder merken we dat door de lange duur van het project de energie ook bij de meedenkers gedaald is. We hopen dat, door nu écht aan de slag te gaan en (al zijn het voor nu nog maar kleine) resultaten te laten zien, het enthousiasme terug zal keren.

3. Hoe heeft het draagvlak bijgedragen aan het resultaat van het project?

We hadden verwacht dat de meedenkers draagvlak zouden creëren bij de rest van de organisatie voor dit project en de activiteitgerichte werkplekken. We hebben echter gemerkt dat het voor de meedenkers lastig is om de informatie goed over te te dragen binnen hun team of afdeling. Dat heeft er soms mee te maken dat de afdeling onvoldoende is aangehaakt, of juist heel andere ideeën heeft. Daarnaast merkten we bij sommige afdelingen ook zaken meespelen als de angst voor het flexibele

Met opmerkingen [AT1]: misschien wat meer werken met kopjes? zoals hier: nieuw kopje: Afstemming Ondernemingsraad

werken, bang zijn dat er geen werkplek beschikbaar is, behoefte hebben aan een eigen werkplek en dat de meedenkers zelf ook met dat gevoel zitten of juist te weinig tegenwicht tegen deze gevoelens kunnen inbrengen.

Door de lange duur van het project was het voor zowel projectgroep als meedenkers ook lastig om enthousiast te blijven.

4. Hoe is de waardering en ervaring van de mensen die bij het project betrokken zijn?

Vanuit de projectgroep is de ervaring dat het lastig is om gemotiveerd te blijven als een project zo lang duurt. We merken wel dat momenten waarop we iets konden laten zien of uitproberen zoals onze proeftuintjes/proef opstellingen van werkplekken en overlegplekken en eerste schetsen meteen bij zowel meedenkers als projectgroep energie en enthousiasme brengt.

Het circulair aanbesteden volgens de RCC methodiek was een onderdeel van het project. De basis van deze methodiek gaat uit van vertrouwen en nauwe samenwerking met een toekomstige partner in plaats van een duidelijk gedefinieerde en voorbestemde eindoplossing aan te geven. Deze aanbestedingsmethodiek past bij onze kernwaarden en levert daarnaast ook een wendbaardere organisatie op. Daarom hebben we ook een aantal train de trainer sessies opgezet waarin we inhoudelijk met een aantal te key-users de diepte ingaan over de RCC-methodiek waardoor deze aanbestedingsmethodiek een vast onderdeel uit kan maken van ons inkoopbeleid.

5. Tot welke niet geplande resultaten of niet voorziene effecten heeft dit project geleid?

Door de lange duur van het project en door corona hebben we een verdieping in het werkplekbeleid kunnen aanbrengen in het thuiswerkbeleid. Door deze ontwikkelingen is een cultuuromslag ontstaan in de acceptatie voor de combinatie van werken op kantoor en thuiswerken, oftewel het hybride werken. Deze cultuuromslag was waarschijnlijk veel moeilijker geweest als het project in kortere tijd was afgerond. En heeft ook een vlucht genomen toen tijdens corona (bijna) iedereen verplicht moest thuiswerken.

6. Wat zijn je belangrijkste bevindingen en wat zou je in een vergelijkbaar project in het vervolg anders doen?

Terugkijkend zouden we vooraf duidelijker in beeld brengen wat de rol van meedenkers is, zodat daar geen onduidelijkheid over bestaat en je elkaar over en weer beter kunt aanspreken.

De Ondernemingsraad was in dit traject een factor die een vertragende werking had. We hebben met name in het begin veel geïnvesteerd in de contacten met de Ondernemingsraad. Dat had wellicht ook verder in het traject wat meer kunnen zijn.

Door de lange duur van het traject ging de energie eruit. Ondanks dat we hebben geprobeerd om de betrokkenen te blijven betrekken zou het hebben geholpen als we meer vaart in het traject hadden kunnen houden.

7. Wat zijn je belangrijkste adviezen voor andere gemeenten bij een soortgelijk project?

Ondanks dat we inspraak en meedenken vanuit de organisatie heel belangrijk vonden, zouden we achteraf gezien kiezen voor minder inspraak. En als aanvulling daarop duidelijker afspraken aan de voorkant van het traject maken over wat de inspraak inhoud en wat niet. Juist de mogelijkheid tot inspraak heeft veel reuring binnen het traject gegeven.

Een betere sturing van bovenaf (vanaf het management) helpt om in elk geval de uitgangspunten duidelijk te hebben. Waar kunnen de meedenkers wel iets van vinden en wat zijn kaders die je als organisatie meegeeft. Dat hadden we niet scherp genoeg verwoord.

Cultuuromslag begint bij het management. Met name het management moet uitdragen dat zij achter een project staan en zo handelen. Dat was binnen 1Stroom in eerste instantie onvoldoende het geval.

8. Indien van toepassing: wat heeft de inzet van de expert jullie opgeleverd in het proces?

De expert in de RCC aanbestedingsmethodiek heeft ons kennis over deze methodiek opgeleverd. Daarnaast heeft hij met ons de aanbesteding doorlopen, zodat we 'on the job' hebben kunnen werken met de RCC methodiek.

Wij zijn heel blij met het traject en de uitkomst van de aanbesteding. We ervaren juist ook dat hierdoor het contract dat we op basis van deze aanbesteding hebben gesloten heel open en flexibel is en dat de contractpartner ook écht onze partner is in het uitwerken van het nieuwe werkplekconcept.