



Bereiken uitvoering

Als je een project of training wil doen met/bij de uitvoerende directies lees hier voor tips/aandachtspunten

Intro tekst voor TamTam/Sam , mogelijk aangepast voor verschillende doelgroepen (bijvoorbeeld voor management nieuwsbrief)

Hoe kunnen we onze collega's in de uitvoering beter bereiken en betrekken?

Verschillende aspecten van het werk in de uitvoering maakt dat de manier waarop er over het algemeen gecommuniceerd wordt binnen de gemeentelijke organisatie niet altijd goed aansluit bij de collega's in de uitvoering. Een groot deel van onze collega's in de uitvoering hebben weinig tot geen toegang tot een computer. Veel van de communicatie binnen onze organisatie gaat wel via mail, TamTam en Sam. Er wordt hierbij niet altijd nagedacht over een passende vorm om ook onze collega's in de uitvoering goed te bereiken. Zodat onze collega's in de uitvoering dezelfde kennis en informatie krijgen als collega's die op kantoor werken.

Daarbij zien we dat collega's van interne programma's, projecten en beleidsmakers ook regelmatig zoekend zijn hoe ze onze collega's in de uitvoering het best kunnen bereiken en betrekken. En dat het voor deze collega's ook niet altijd vanzelfsprekend is om onze collega's in de uitvoering (vanaf het begin) goed te betrekken. Ook de fysieke afstand en het verschil in aard van het werk maakt dat de neiging bestaat om onze collega's in de uitvoering minder snel te betrekken (veel collega's van uitvoerende directies werken vanuit werf locaties en voornamelijk op straat en collega's in beleidsfuncties op andere locaties op kantoor)

Bij verschillende programma's en projecten vanuit P&O (zoals MWO, Duurzame Inzetbaarheid, Ambtelijke Vakmanschap) en concern brede onderzoeken speelt deze vraag: hoe benaderen/bereiken we de uitvoering het best? Deze terugkerende vraag geeft de noodzaak aan om hier de belangrijke aandachtspunten op een rij te zetten. Deze aanpak/dit advies wordt opgenomen in de toolkit.

Vanuit het programma (nu Bureau) Inclusie en Diversiteit (ID) is er in 2023 als onderdeel van een maatwerk project voor leidinggevenden in de uitvoering in kaart gebracht welke aandachtspunten er zijn te

benoemen voor het betrekken/bereiken van onze collega's in de uitvoering.

Aanleiding voor een maatwerk project over inclusie en diversiteit voor managers in de uitvoering was dat ook het programma ID na ruim 2,5 jaar constateerde dat de generieke aanpak van de bestuursopdracht niet aansloot bij managers in de uitvoering. Om meer inzicht te krijgen in de behoefte die managers in de uitvoering hebben om inclusie en diversiteit beter in de dagelijkse werkprocessen en werkcultuur toe te passen, is het project 'Maatwerk ID managers uitvoering' na de zomer 2022 gestart. Doel van het project was om te komen tot een concreet voorstel voor een productaanbod en methodiek die voor de verschillende hiërarchische lagen van managers in de uitvoering passend is.

Belangrijke bevindingen die uit dit project zijn voortgekomen zijn onder andere de rol van de 'operationeel leidinggevenden' binnen de uitvoering, hiermee wordt de laag onder de teamleider of teammanager bedoelt, die dagelijks de teams aansturen. Bij THOR is dit de aanvoerder, bij A&G de Chauffeur plus of ploegcoördinator en bij Stadswerken zijn dit de groepsleiders of coördinatoren. Deze collega's staan dagelijks met de medewerkers op de werkvloer en op straat en hebben een goed beeld van wat er speelt binnen de teams en in het werk. Tegelijkertijd is deze groep vaak niet goed in beeld, omdat zij officieel geen leidinggevenden zijn. Via de teamleiders/teammanagers is deze groep makkelijk te bereiken. Zeker voor het ophalen van kennis en ervaring over het werk in de uitvoering en het verspreiden van informatie naar alle lagen van de organisatie is het van belang om deze groep altijd als leidinggevenden mee te nemen.

Uit gesprekken met leidinggevenden van verschillende hiërarchische lagen in de uitvoering kwam verder op alle niveaus naar voren dat het belang van aandacht voor een thema als inclusie en diversiteit zeker wordt gezien en herkend. Wat hierbij wel naar voren komt is het ontbreken van handelingsperspectief in combinatie met de aard van het werk waarbij de dagelijkse werkzaamheden niet kunnen wachten; handhaving moet de straat op, straten moeten geveegd worden en afval ingezameld. Dit zorgt ervoor dat het bij deze directies extra ingewikkeld is om duurzaam aandacht te vragen voor thema's die (nog) niet direct worden gekoppeld aan het dagelijkse werk. Daarbij speelt vaak ook nog een personeelstekort waardoor het erg lastig is om collega's uit 'de operatie' te halen om tijd te besteden aan bijvoorbeeld een werkgroep inclusie en diversiteit of een training over bewustwording van eigen vooroordelen en hoe deze doorspelen

in dagelijks contact met collega's en beslissingen die je neemt in je werk.

In het project is ook gekeken naar welke vorm training het best aansluit bij collega's in de uitvoering. Hierbij hebben we gezien dat het belangrijk is om goed te kijken naar de vorm waarin een training wordt aangeboden. Voor een deel van onze collega's in de uitvoering zien we dat men vooral goed leert door te doen. Trainingen lijken daardoor beter aan te sluiten als deze interactief is, aansluit op actuele onderwerpen en gebruik maakt van praktijk voorbeelden. Hierdoor bereik je bewustwording door middel van inleving in plaats van het gebruik van theorieën en zenden van een boodschap om bewustwording van bijvoorbeeld eigen vooroordelen te bereiken. Dit maakt dat een trainingen of een aanpak die we inzetten/ontwikkelen voor de hele organisatie niet altijd één op één passend is voor onze collega's in de uitvoering.

Welke aandachtspunten zijn er voor het inrichten van een maatwerk project bij de uitvoering. Belangrijke punten om rekening mee te houden om onze collega's in de uitvoering beter te betrekken:

- Houd rekening met het werken in roosters en andere werktijden, ook avonden en weekenden.
- Denk aan toegankelijke taal, in sommige teams binnen de uitvoering werken mensen die de Nederlandse taal niet volledig beheersen.
- Zorg dat je aanwezig/zichtbaar bent op locaties waar vanuit gewerkt wordt, ga ernaartoe
- Voorkom gevoel dat dingen van bovenaf opgelegd worden. Dat er iets wordt bedacht zonder dat men daar actief zelf in wordt betrokken en gevraagd om mee te denken.
- Persoonlijke aandacht en persoonlijk contact: bijvoorbeeld door middel van diepte interviews, maar ook telefonisch contact in plaats van per mail
- Belang van luisteren en inleven in andere manier van werken, gebruik de kennis en ervaring (met name ook van de 'operationeel leidinggevenden')
- Belang van fysieke bijeenkomsten
- Zorg bij een bijeenkomst dat het op een werf is en/of goed bereikbaar
- Houd rekening met een gevoelde tweedeling tussen 'kantoor' en 'uitvoering', waarbij het gevoel bestaat dat uitvoering niet in alles wat er binnen de organisatie speelt als volwaardig/gelijkwaardig wordt meegenomen. Gevoel dat dingen worden opgelegd en dat er niet wordt geluisterd naar de

ervaring en inzichten vanuit de uitvoering. Actief medewerkers meenemen en betrekken in opstellen van beleid en programma's.



(Vooropgesteld willen we hier benoemen dat onze collega's in de uitvoering niet een speciale of andere groep zijn binnen onze organisatie.)

Betrekken/benaderen uitvoering /collega's buitendienst – algemeen:

- o Houd rekening met andere werktijden en roosters
- o Houd rekening dat groot deel van de medewerkers geen dagelijkse/structurele toegang tot computer heeft (TamTam, Sam etc. worden dus niet actief gelezen)
- o Houd rekening met
- o Er naartoe gaan/aanwezig zijn *op locatie*
- o Luisteren, *persoonlijke aandacht*; kost meer tijd
- o Betrek '*operationeel leidinggevende*' direct voor bereiken medewerkers in de buitendienst
- o Koppel 'activiteit' met hapje/drankje (niet alleen vragen, ook iets bieden)
- o Noem beestje bij de naam, gebruik heldere, begrijpelijke taal en korte zinnen
- o Organiseren *van klankbordgroepsessies* (fysiek)
 - o Gebruik elementen van criterialijst voor trainingen (leren door te doen, praktijk voorbeelden, interactief)
- o Houd rekening met collega's die niet goed kunnen lezen/schrijven in het Nederlands
- o Check bij alle nieuwe trainingen of de inhoud, vorm en trainer toegankelijk is voor de uitvoering volgens de opgestelde trainingscriteria ID uitvoering en gebruik de evaluatiecriteria ID uitvoering om bureaus te evalueren
- o Neem uitkomsten evaluaties pilots Project Maatwerk ID managers uitvoering mee
- o Generieke elementen, maar blijft maatwerk

- Voor een groot deel kunnen deze punten ook voor andere (niet 'uitvoering') directies gelden. Verschil is alleen dat voor andere directies misschien ook andere vormen/aanpak passend is, die voor uitvoerende directies sowieso niet passend zijn (denk aan enkel communiceren via TamTam en Sam)

Benaderen van de uitvoering voor **onderzoeken**:

- o Benader persoonlijk (gebruik afdelingsmanagers, teamleiders en 'operationeel leidinggevenden')
- o Zorg dat collega's die in roosters werken worden uitgeroosterd om deel te kunnen nemen aan het onderzoek (per directie zijn hier verschillende kanalen voor
 - o Stadsloketten en CCA via:
5.1, 2, i @amsterdam.nl en
5.1, 2, i @amsterdam.nl
 - o THOR, Stadswerken en A&G afstemmen via afdelingsmanagers/teamleiders
- o Hard copy én digitaal (afhankelijk van doelgroep en onderzoek)
- o Organiseer verschillende sessies op locatie met afdelingen/teams + ondersteuning/begeleiding vanuit onderzoek of P&O
 - o *Vb. MWO specifiek voor uitvoering (pas aan op inhoud en vorm)*
 - o *Korte digitale vragenlijst via I-pads op de werven*
 - o *Aparte ruimte op locatie ingericht aan einde van de dienst om rustig de vragenlijst in te vullen*
 - o *Ondersteuning bij invullen vragenlijst van P&O medewerkers op locatie*
 - o *Veel aandacht hiervoor gevraagd via teamleiders en operationeel leidinggevenden*

Als je meer wil weten over het Project Maatwerk ID managers uitvoering en het advies dat hieruit is voortgekomen, klik dan hier

Project Maatwerk ID managers uitvoering

Aanleiding en doel

Na ruim 2,5 jaar constateerde het programma ID dat de generieke aanpak van de bestuursopdracht niet aansluit bij managers in de uitvoering. Om meer inzicht te krijgen in de behoefte die managers in de uitvoering hebben om inclusie en diversiteit beter in de dagelijkse werkprocessen en werkcultuur toe te passen, is het project 'Maatwerk ID managers uitvoering' na de zomer 2022 gestart. Dit moet leiden tot een concreet voorstel voor een productaanbod en methodiek die voor de verschillende hiërarchische lagen van managers in de uitvoering passend is.

Definities

Uitvoering: directies waarbij het grootste deel van de collega's geen kantoorwerk verricht maar praktisch werk in de stad, de panden en sportaccommodaties: Stadswerken, THOR, Afval en Grondstoffen, Sport & Bos, Facilitair bureau en dienstverlening/stadsloketten

Managers: Afdelingsmanagers, teamleiders en functioneel leidinggevenden

De specifieke aanpak zoals wij die hebben aangehouden voor Project Maatwerk ID managers uitvoering bij de directies THOR, Stadswerken en A&G:

Participatieve Methodiek

Kwalitatief: We houden bij de 3 directies in totaal zo'n 15 kwalitatieve interviews met diverse managers uit verschillende hiërarchische lagen om op te halen welke behoefte er leeft om zo tot een aanbod van tools te komen. In de klankbordgroep gaan dezelfde managers eventueel aangevuld met andere belangstellende managers het aanbod prioriteren en toetsen op haalbaarheid.

Kwantitatief: Daarnaast doen we een kwantitatieve enquête onder de overige managers om via deze weg (meer) bekendheid aan het project te geven en informatie op te halen.

Effect: Door deze participatieve aanpak denken managers dus zelf actief mee welke tools en instrumenten zij nodig hebben voor hun eigen afdeling en/of team. Daardoor is de verwachting dat er meer draagvlak en meer commitment is om de tools op de werkvloer in te zetten.

Resultaat:

✓ **Adviesrapport**

Het programma ID adviseert op basis van de analyse van de kwalitatieve en kwantitatieve onderzoeken en na toetsing van de aanbevelingen bij de klankbordgroep, aan de stuurgroep welke maatwerk producten prioriteit hebben en realistisch en haalbaar zijn om te (laten)ontwikkelen zodat managers van THOR, A&G en Stadswerken Inclusie & Diversiteit binnen hun afdeling en team beter kunnen integreren in hun werkprocessen en hun werkcultuur.

✓ **Evaluatie participatieve methodiek met aanbevelingen.**

De gebruikte methodiek van kwalitatieve en kwantitatieve onderzoeken wordt geëvalueerd en opgeleverd inclusief aanbevelingen om deze aanpak in de tweede fase van het project wel of niet bij andere managers in de uitvoering (volgens definitie hierboven) en eventueel directeuren van andere clusters/directies te implementeren.

✓ **Ontwikkeling productenaanbod**

De maatwerk producten die volgens het adviesrapport prioriteit hebben en realistisch en haalbaar zijn om te ontwikkelen worden na akkoord van de stuurgroep ontwikkeld en opgeleverd.

Resultaten- Rapport

- **Rapport Project Maatwerk ID managers uitvoering**
- **Advies Maatwerk ID managers uitvoering**
- **Criteria trainen uitvoering**
- **Evaluatie criteria trainen uitvoering**