

***Dit is dus de doorklik informatie op Tamtam/SAM etc***

## **I. Generieke conclusies**

### **I.I Interne communicatie**

Eén van de conclusies is dat de interne communicatie binnen de gemeente Amsterdam vooral plaatsvindt via Tamtam, mail en intranet (**SAM?**) en niet altijd goed aansluit bij onze collega's in de uitvoering. Denk hierbij bijvoorbeeld aan collega's van uitvoerende directies zoals chauffeurs, schoonmakers en handhavers die werken vanuit werf locaties en bijna altijd op straat aan het werk zijn en bijna nooit toegang hebben tot digitale middelen zoals een laptop. Ook zijn er taal barrières en is concern breed beleid voor hen niet altijd toegankelijk waardoor juist deze collega's vaak belangrijke informatie missen. Daarbij zien we dat het voor collega's die meer in een kantooromgeving werken ook niet altijd vanzelfsprekend is om de collega's in de uitvoering (vanaf het begin) goed bij hun programma's, projecten, onderzoeken en of beleid te betrekken.

### **I.II Handelingsperspectief**

Uit gesprekken met leidinggevenden van verschillende hiërarchische lagen in de uitvoering kwam verder op alle niveaus naar voren dat het belang van aandacht voor concern brede thema's zeker wordt gezien en herkend. Wat hierbij wel naar voren komt is het ontbreken van handelingsperspectief in combinatie met de aard van het werk omdat je de dagelijkse werkzaamheden niet kunnen wachten; handhavers moeten 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 primaire werkproces en daarom niet direct terug te zien zijn in het dagelijkse werk.

### **I.III Roosters en personeelstekorten**

Daarbij speelt naast de indeling via een strak rooster ook nog een heftig personeelstekort waardoor het erg lastig is om collega's uit 'de operatie' te halen om hen tijd te laten besteden aan bijvoorbeeld een werkgroep of een training. Dit veroorzaakt namelijk direct problemen in de werkverdeling tussen collega's omdat er geen invallerspooi is met collega's of externen die kunnen inspringen waar nodig.

### **I.IV Rol operationeel leidinggevenden**

Een andere belangrijke conclusie is de rol van de 'operationeel leidinggevenden' binnen de uitvoering; dit is de laag medewerkers die direct onder de teamleider of teammanager valt en die dagelijks de teams aanstuurt. 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.

### **I.V Tweedeling kantoor versus uitvoering**

De 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. Het gevoel leeft dat dingen worden opgelegd en dat er niet wordt geluisterd naar de ervaring en inzichten vanuit de uitvoering. Het is dus echt belangrijk om onze collega's in de uitvoering niet uit te sluiten en actief medewerkers mee te nemen en te betrekken bij het opstellen van beleid en aanpak programma's, projecten en onderzoeken.

## **II. Generieke aanbevelingen**

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.
- Houd rekening dat groot deel van de medewerkers geen dagelijkse/structurele toegang tot computer heeft (TamTam, Sam etc. worden dus niet actief gelezen)
- Zorg voor persoonlijke aandacht en persoonlijk contact: bijvoorbeeld door middel van diepte interviews Je moet er naartoe gaan om te weten wat er speelt; collega's vertellen graag hun persoonlijke verhaal en staan open voor de interviews
- Denk aan toegankelijke taal, in sommige teams binnen de uitvoering werken mensen die de Nederlandse taal niet volledig beheersen;  
**werk met voorbeelden en visualiseer**
- Zorg dat je aanwezig/zichtbaar bent op locaties waar vanuit gewerkt wordt, ga ernaartoe; persoonlijke aandacht kost meer tijd
- Betrek '*operationeel leidinggevende*' direct voor bereiken medewerkers in de buitendienst
- 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.
- Neem telefonisch contact in plaats van per mail
- Organiseer fysieke bijeenkomsten; via Teams sluit bijna niemand aan
- Zorg bij een bijeenkomst dat het op een werf is en goed bereikbaar
- Koppel 'activiteit' met hapje/drankje (niet alleen vragen, ook iets bieden)
- Noem beestje bij de naam, gebruik heldere, begrijpelijke taal en korte zinnen
- Gebruik elementen van criterialijst voor trainingen (leren door te doen, praktijk voorbeelden, interactief)
- Houd rekening met collega's die niet goed kunnen lezen/schrijven in het Nederlands
- Check bij alle nieuwe trainingen of de inhoud, vorm en trainer toegankelijk is voor de uitvoering volgens de opgestelde trainingscriteria ID uitvoering. **Klik hier voor de criteria trainingen specifiek voor de uitvoering**
- Gebruik de evaluatiecriteria ID uitvoering om trainings bureaus te evalueren. **Klik hier voor de evaluatiecriteria trainingen**
- Neem uitkomsten evaluaties van pilots bij de uitvoering mee

### **II.II Voorafgaand aan een concern breed programma en/of project:**

- Voorkom het gevoel bij onze collega's dat uitvoering bij voorbaat wordt gediskwalificeerd en afgedaan als enkel uitvoerend
- Check welke andere (bestuurlijke) prioriteiten spelen er en welke invloed heeft dat (mogelijk) op het project?
- Check welke andere projecten en programma's lopen er die dit project (mogelijk) raken?
- Breng goed in kaart wat de huidige stand van zaken is op het en hoe de lijnen lopen
- Breng de belangrijkste spelers/stakeholders in kaart (trekker, werkgroep, actieplan, portefeuillehouder(?), HRBPer, accounthouder AS, communicatie, P&O)
- Een voorbeeld van overlappende thema's zoals inclusie en diversiteit zijn bijvoorbeeld terug te vinden in het P&O jaarplan. Denk aan het programma arbeidsmarktkrapte of duurzame inzetbaarheid. Ga na of dit overzicht er is binnen de directie.

### **II.III Aanbevelingen specifiek voor trainingen**

In het project is ook gekeken naar welke vorm training het best aansluit bij collega's in de uitvoering. Hierbij hebben we gezien dat collega's in de uitvoering vaak op een andere manier leren namelijk leren door te doen. Dit maakt het niet altijd mogelijk om dingen die we ontwikkelen voor de hele organisatie 1 op 1 ook richting collega's van de uitvoering te sturen. Collega's zijn veel buiten op straat - afvalinzameling, groenvoorzieningen etc, daardoor weinig achter een computer. Er wordt niet altijd nagedacht over een passende vorm om de collega's in de uitvoering goed te bereiken. Zodat de collega's in de uitvoering op hetzelfde kennis en informatie niveau zitten als collega's die op kantoor werken. Vanuit het project zijn criteria ontwikkeld die helpen bij het ontwikkelen van een training voor onze collega's in de uitvoering. **Klik hier voor criteria trainingen uitvoering.**

### **II.IV Aanbevelingen specifiek voor onderzoeken:**

- Pas de vragenlijst op inhoud en vorm aan met specifieke vragen voor collega's in de uitvoering. Vb. MWO specifiek voor uitvoering is maatwerk (**vb A&G**)
- Gebruik hard copy én digitale middelen (afhankelijk van doelgroep en onderzoek)
- Maak een korte digitale vragenlijst
- Communiceer in duidelijke taal over het onderzoek en vraag hiervoor veel aandacht via teamleiders en operationeel leidinggevenden
- Benader de medewerkers in de uitvoering persoonlijk. Je kunt dit doen via de afdelingsmanagers, teamleiders en 'operationeel leidinggevenden
- Zorg dat na overeenstemming met de leidinggevenden, collega's die in roosters werken worden uitgeroosterd om deel te kunnen nemen aan het onderzoek (per directie zijn hier verschillende kanalen voor: Stadsloketten en CCA via: 5.1, 2, i [@amsterdam.nl](mailto:5.1,2,i@amsterdam.nl) en 5.1, 2, i [@amsterdam.nl](mailto:5.1,2,i@amsterdam.nl))
- Bij THOR, Stadswerken en A&G kun je de inzet van medewerkers aan het onderzoek afstemmen via afdelingsmanagers/teamleiders
- Organiseer verschillende sessies op locatie met afdelingen/teams samen met ondersteuning/begeleiding vanuit het onderzoek of P&O

medewerkers op locatie om vragen te beantwoorden en te ondersteunen bij invullen vragenlijst

- Laat een digitale vragenlijst het beste invullen via I-pads op de werven
- Richt een aparte ruimte in op locatie en communiceer hier goed over zodat aan einde van de dienst iedereen rustig de vragenlijst kan invullen

Disclaimer

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)