Bijlage 6: Organisatietraject - routekaart

Bijlage bij rapport haalbaarheidsonderzoek ‘Gemeente Medemblik; Naar een veilige, gezonde en toekomstgerichte huisvesting’

1. Stappenplan routekaart

Stappenplan

Als gevolg van de huisvestingskeuze van de gemeente, moet de organisatie worden betrokken bij het (nieuwe) werkplekconcept, en de bijbehorende nieuwe manier van werken. Dit vraagt om een begeleidingstraject voor de medewerkers. Onderstaande stappen worden doorlopen om te komen tot een routekaart. Een routekaart voor de doorontwikkeling van de manier van werken binnen het gemeentekantoor. De mate van verandering verschilt tussen de toekomstgerichte huisvesting en het in stand houden van de huidige situatie.

Stap 1: Visie

Om de werkomgeving van de gemeentelijke organisatie te kunnen vernieuwen is het noodzakelijk om te weten op welke manier er gewerkt gaat worden. Een nieuwe werkomgeving vraagt dus om een visie op de nieuwe manier van werken. Hoe wil het bestuur & management werken als gemeentelijke organisatie? Hoe vertaalt dit zich in haar dienstverlening? En hoe moet dit ondersteund worden middels haar huisvesting?

Stap 2: Randvoorwaarden

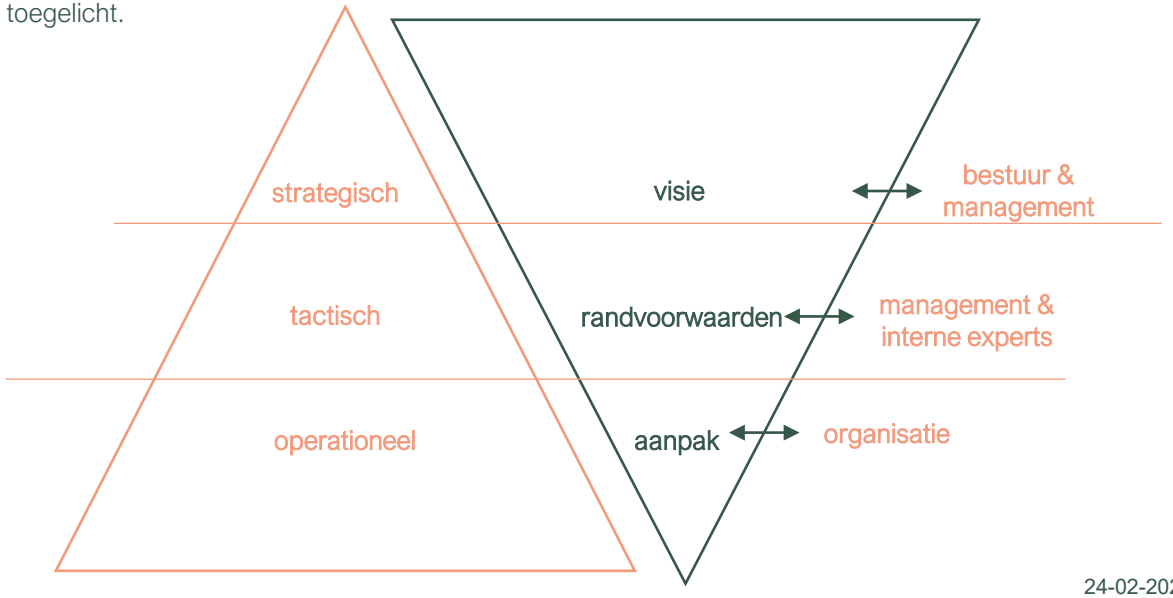
Naast een visie van de gemeente Medemblik op haar manier van werken dienen ook de randvoorwaarden te worden geformuleerd om deze werkwijze mogelijk te maken en te faciliteren middels een werkplekconcept en een dienstverleningsconcept. Voor dit stappenplan is het opstellen van een dienstverleningsconcept niet meegenomen. Dit vraagt een aanvullend traject en is afhankelijk van de ambitie, visie en behoefte van de gemeente. Voor de integraliteit is deze wel in de visuele weergave op pagina 4 opgenomen.

Stap 3: Aanpak

Vervolgens kan een aanpak worden opgesteld om de routekaart naar de (hybride) manier van werken te implementeren in de organisatie (tijdens het huisvestingstraject).

Om te duiden waarom dit van belang is en wat daarbij komt kijken, volgt er op de volgende pagina een toelichting op de integraliteit van de drie elementen van een functioneel werkplekconcept, en op de bijbehorende doorontwikkeling van de manier van werken binnen de gemeentelijke organisatie.

De routekaart en diverse activiteiten die in de verschillende stappen plaatsvinden, worden op de volgende pagina's weergeven en nader toegelicht.



2. Integraal werkplekconcept

Een functioneel werkplekconcept hangt af van de integraliteit van **drie B's**: **B**ricks, **B**ytes en **B**ehaviour:

Bricks - alle elementen die onder het fysieke gemeentekantoor vallen

De fysieke faciliteiten in de werkomgeving ondersteunen de manier van werken. Denk hierbij aan het gebouw en de installaties, de inrichting, uitstraling, meubilair, werkpleksoorten, overlegmogelijkheden, facilitaire dienstverlening, onderhoud, etc.

Bytes - alle ICT en digitale gerelateerde zaken

De digitale faciliteiten ondersteunen eveneens de werkzaamheden en patronen in de organisatie. Denk hierbij aan alle devices en systemen om het werk goed uit te kunnen voeren, zowel op kantoor als elders.

Behaviour – het gedrag van de medewerkers in de gemeentelijke organisatie

De gedeelde gedragsregels die zijn ontstaan vanuit de onderling geaccepteerde normen en waarden en die de medewerkers aan elkaar bindt. Dit zit in gedrag, gebruik en de begeleiding binnen de gehele organisatie.

De drie elementen van een werkplekconcept moeten op elkaar aansluiten en elkaar aanvullen om de manier van werken, in en buiten het gemeentekantoor, volledig te ondersteunen. Wanneer dit niet het geval is, ontstaat er een onbalans.



Voorbeeld: Wanneer een werkplekconcept wordt ingestoken op het delen van werkplekken, maar de IT-middelen, werkplekken en/of gedragsregels daarvoor ontbreken, kan er niet gedeeld worden. Als gevolg van het feit dat de drie elementen niet op elkaar aansluiten kan er frustratie ontstaan, omdat de randvoorwaarden van het werkplekconcept niet goed ingevuld zijn. Dit kan leiden tot gedrag dat niet aansluit bij de gewenste werkwijze of er ontstaat weerstand tegen het werkplekconcept.

3. Doorontwikkeling manier van werken

Het optimaliseren van de drie B's is onlosmakelijk verbonden met de doorontwikkeling van de manier van werken binnen de gemeente, in en buiten het gemeentekantoor. Welke huisvestingskeuze de gemeente ook maakt, het is een feit dat zowel medewerkers als leidinggevenden aan de slag moeten met wat de veranderingen in de werkomgeving concreet betekenen voor de dagelijkse praktijk.
Hierbij zijn drie zaken van belang, namelijk: de toolset, de skillset en de mindset.



Toolset - De beschikbare middelen om je werk uit te voeren.

Dit zijn de faciliteiten, afspraken, devices en systemen.
De beschikbare middelen bepalen de ***functionaliteit*** van het werkplekconcept.



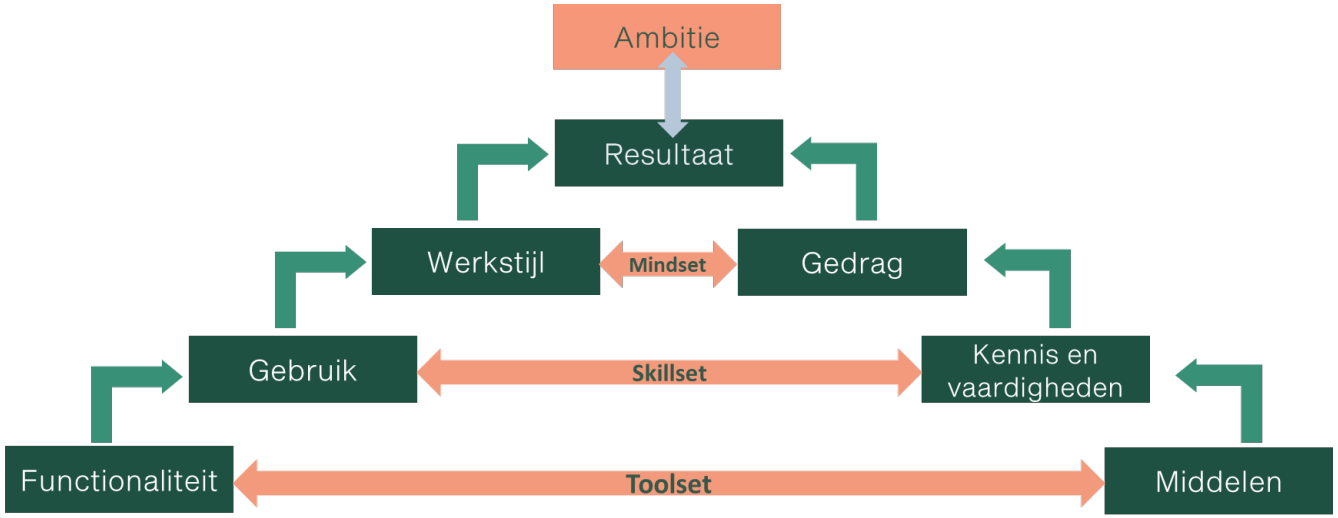
Skillset - De kennis en vaardigheden om je werk te doen.

Je weet hoe je de faciliteiten, devices, systemen en applicaties binnen Gemeente Medemblik kunt gebruiken. En je weet wat er van je verwacht wordt en welk gedrag daarbij hoort. De kennis en vaardigheden waarover een medewerker beschikt, bepalen hoe het werkplekconcept ***gebruikt*** wordt.



Mindset – De overtuiging om je werk te doen.

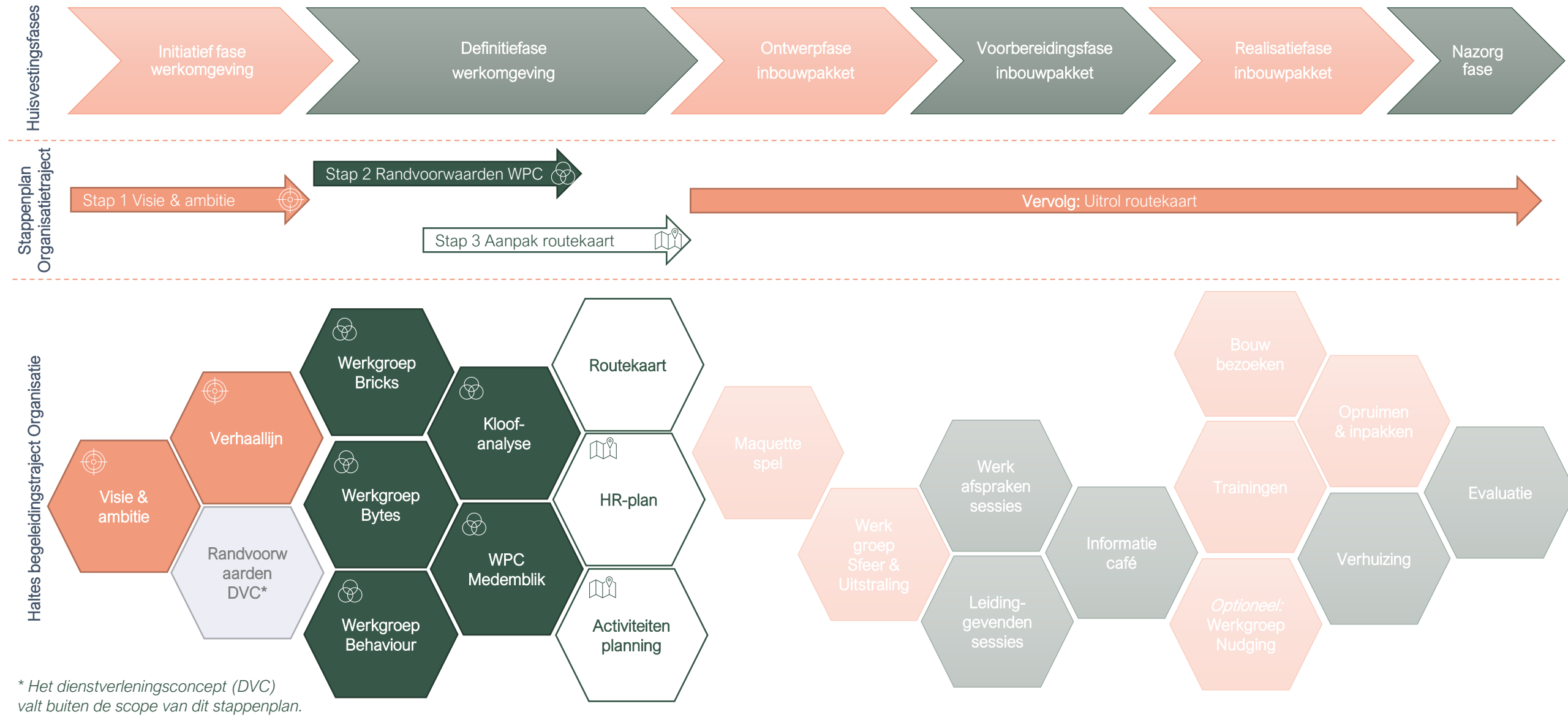
Jouw overtuigingen bepalen jouw gedrag. De manier waarop je over jouw kwaliteiten denkt, jouw bijdrage binnen de organisatie, jouw aandeel binnen de organisatiecultuur. De mindset bepaalt het gedrag en dus de ***werkstijl*** binnen het werkplekconcept.



De mate waarin de tool-, skill- en mindset wordt gefaciliteerd, bepaalt of het resultaat (het werkplekconcept) aan zal sluiten bij de gestelde huisvestingsambitie van de Gemeente Medemblik.

Op de volgende pagina worden de drie stappen om te komen tot een routekaart voor de overgang naar een nieuwe manier van werken inhoudelijk toegelicht.

4. Fasering stappenplan



** Het dienstverleningsconcept (DVC) valt buiten de scope van dit stappenplan.*

5. Toelichting stappenplan

Stap 1: Visie gewenste (hybride) manier van werken gemeente

- Visie & ambitiesessies
  Het management en directie worden middels een aantal interactieve sessies getriggerd om stelling in te nemen over de ambitie van de gewenste hybride manier van werken en de bijbehorende werkafspraken.
  De consequenties en de behoeften aan ondersteuning en begeleiding worden geformuleerd op thema's zoals leiderschap, werkwijze en IT-ondersteuning. Met als resultaat een helder geformuleerde visie en ambitie van de gemeentelijke organisatie op de gewenste manier van werken en de keuze voor dit werkplekconcept.

- Verhaallijn
  Het helder communiceren en re-framen van de visie, ambitie en bijbehorend ontwikkelpad dat voorligt, in een verhaallijn. Deze metaboodschap dient als overkoepelend communicatieframe, waaraan alle communicatieactiviteiten i.r.t. het project kunnen worden opgehangen. Denk hierbij aan de keuze voor het werkplekconcept en de gewenste manier van werken en wat dit zal brengen, maar ook dat er toegewerkt wordt naar een flexibeler concept dan men nu gewend is en wat verdere consequenties zijn.

Stap 2: Randvoorwaarden voor werkplekconcept (WPC)

- Werkgroepen
  In lijn met de visie en ambitie op het werkplekconcept worden, met het management en de interne experts, de randvoorwaarden voor het werkplekconcept geformuleerd. Hierbij wordt middels de werkgroepen Bricks, Bytes en Bahaviour onderzocht en nagegaan welke kansen en behoeften er zijn.

- Kloofanalyse
  Er wordt een kloofanalyse uitgevoerd op de huidige en gewenste manier van werken o.b.v. de toolset, skillset en mindset van de organisatie.

- Werkplekconcept Medemblik
  De vastgestelde visie en ambitie en hierboven opgehaalde kaders en randvoorwaarden worden vertaald en vastgelegd in een vast te stellen werkplekconcept voor de Gemeente Medemblik. Dit document vormt zowel de basis voor de routekaart en het HR-plan, als de ruimtelijk-functionele eisen t.b.v. de ontwerpfase voor het huisvestingstraject.

Stap 3: Aanpak implementatie routekaart

- Routekaart
  Om het management en de medewerkers actief te betrekken in de uitvoering van het huisvestingstraject en de verandering die op hen afkomt, wordt een routekaart ontwikkeld. Deze routekaart biedt inzicht in de te nemen stappen van een huisvestingstraject en organiseert tijdens de verschillende 'haltes' inspraak van de organisatie op het vormen van hun nieuwe werkomgeving en manier van werken.

- HR-plan
  Op basis van de uitkomsten van de kloofanalyse wordt, samen met de interne HR-deskundige, een HR-plan opgesteld. Trainingen bieden ondersteuning in de concrete vertaalslag van nieuwe werkomgeving (als onderdeel van de toolset) naar het perspectief van gebruikers op de nieuwe manier van werken (mindset) en de vaardigheden die hier bij horen (skillset).

- Activiteitenplanning
  Op basis van de routekaart en het HR-plan wordt een activiteitenplanning opgesteld in lijn met de projectplanning vanuit het huisvestingtraject. Deze activiteitenplanning wordt tevens afgestemd op de reguliere werkzaamheden van de gemeentelijke organisatie om de extra werkdruk/ capaciteitsvraag bij de organisatie goed af te stemmen en inzicht te bieden in wat er op het management en de medewerkers af komt.

6. Uitvoering stappenplan

Uitvoering stappenplan

Benodigde capaciteit stappenplan

Het is uiteraard aan de gemeente om te bepalen of zij het voorgestelde stappenplan/ organisatietraject (deels) zelf intern oppakken of dat zij, naast het projectmanagement op huisvesting, tevens ondersteund willen worden door een projectleider organisatiegericht huisvesten (OGH). Deze externe projectleider heeft kennis van huisvestingsprocessen en adviseert over het verandertraject dat de organisatie te wachten staat.

N.B.: Ongeacht of de gemeente dit stappenplan intern of extern oppakt, is er daarnaast vanuit het huisvestings- en organisatietraject interne capaciteit nodig van de gemeentelijke organisatie m.b.t. interne kennis en kunde over de gemeentelijke organisatie. Op basis van de gemaakte huisvestingskeuze kan een projectorganisatie worden ingericht en kan de gevraagde interne capaciteit worden bepaald.

Benodigde investering

De investering om dit stappenplan voor het organisatietraject extern uit te laten voeren, is € 50.000,-. Dit bedrag is opgenomen in de investeringskostenraming. De kostenraming voor het vervolgtraject (uitrol routekaart) is sterk afhankelijk van de huisvestingskeuze en ambitie m.b.t. het gewenste werkplekconcept en bijbehorende manier van werken. In de investeringskosten is hiervoor uitgegaan van € 135.000 op basis van vergelijkbare referentieprojecten. Ook voor het opstellen van het dienstverleningsconcept is op basis van referentieprojecten een aparte post opgenomen geraamd op € 35.000. Deze zal afhankelijk van de invulling van het traject en de visie van de gemeente ingevuld worden.

Vervolg stappenplan

Deze routekaart wordt, in lijn met het HR-plan en in nauwe samenwerking met management en het projectteam, voorbereid, vastgesteld, gecommuniceerd en uitgevoerd tijdens het vervolg van de huisvestingsfases. Bij de uitrol van de routekaart zijn de haltes erop gericht om de organisatie te betrekken en te laten participeren bij de ontwikkeling van het nieuwe werkplekconcept, en de bijbehorende nieuwe manier van werken te laten ontdekken. Hierdoor worden bewustwording, betrokkenheid en acceptatie van het nieuwe werkplekconcept vergroot.

Fasering stappenplan

Tijdens dit stappenplan wordt een integrale benadering voorgesteld waarbij de huisvesting en de organisatieontwikkeling op elkaar worden afgestemd. De vorige pagina geeft een visuele weergave van de integraliteit tussen het huisvestingstraject en begeleidingstraject van de organisatie. Hierbij zijn enkele voorbeelden van haltes van de routekaart tijdens het vervolgtraject vervaagd weergegeven ter indicatie. De daadwerkelijke haltes van de routekaart zijn uiteraard afhankelijk van de huisvestingskeuze die de gemeente maakt en de bijbehorende mate van verandering in de manier van werken.

In stand houden huidige situatie

Bij het in stand houden van de huidige situatie adviseren wij ook om een Organisatie-traject op te starten zoals hiervoor beschreven in 3.5. Binnen de gemeente is er op dit moment nog niet een werkplekconcept concreet vastgesteld. In de afgelopen jaren is de manier van werken veranderd, daarnaast wil de gemeente groeien naar een sterke organisatie zijn. Het is dan ook goed om met de medewerkers samen te zitten en af te spreken waar de behoefte van de gebruikers ligt. Met een focus op hoe men de ruimte gebruikt en wat de verwachtingen en werkafspraken onderling zijn. Daarnaast zullen afdelingen ook tijdelijk ergens anders moeten werken tijdens het uitvoeren van de noodzakelijke werkzaamheden. Ook dit vraagt om communicatie naar en het begeleiden van de werknemers. Omdat we in het haalbaarheidsonderzoek bij ‘het in stand houden van de huidige situatie’ enkel uitgaan van de noodzakelijke kosten is het nu niet opgenomen in de investeringen, het wordt wel geadviseerd dit te doen.

