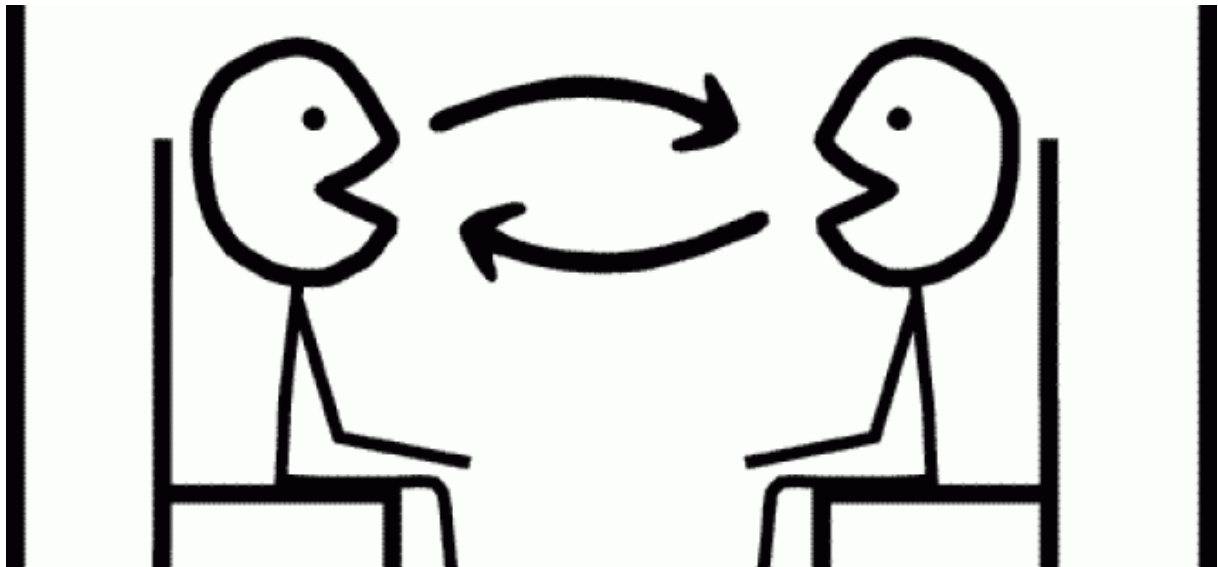


**Eindrapportage december 2021 Denktank
Gesprek 3.0
Gemeente Krimpen aan den IJssel**



1. Inleiding

Voor u ligt de eindrapportage van de Denktank Gesprek 3.0 van de gemeente Krimpen aan den IJssel. Hierin staat onze aanpak met een denktank beschreven, de kaders, het proces, lessen, eindconclusies en het vervolg.

Voor dit project heeft de gemeente een subsidie gekregen van het A&O-fonds. De aanvraag is beoordeeld en ingedeeld in de categorie "nieuw voor de sector". Dat betekent dat we een subsidie verkrijgen van 50% van de begrote kosten, met een maximum van € 50.000. Voor Krimpen betekent dat, dat we een voorlopige subsidie van € 50.000,00 toegekend hebben gekregen op basis van onze begroting. Dat was een voorlopige beschikking. Definitieve vaststelling van de subsidie vindt nu plaats bij afronding van het project.

2. Aanpak denktank

De gemeente Krimpen aan den IJssel werkt met zelforganiserende teams en er zijn geen leidinggevenden meer. Deze andere manier van organiseren en het feit dat de traditionele gesprekkencyclus (plannings-, functionerings- en beoordelingsgesprek) niet meer past, was aanleiding voor het project Gesprek 3.0.

Wat is het gesprek? In het gesprek reflecteer je met elkaar op eigen functioneren (als individu) en dat van het team (als geheel) en maak je daar met elkaar afspraken over.

In het jaarplan van team HR is opgenomen dat we instrumenten willen ontwikkelen waarmee de collega's een handvat hebben om met elkaar dit gesprek aan te gaan. Uitgangspunt is duurzaam inzetbaar, oftewel VIT: Vitaal Inzetbaar in de Toekomst

Eind 2019 zijn we gestart door een denktank op te richten met 16 vertegenwoordigers uit de gehele organisatie. De 1^e bijeenkomst is gebruikt om gezamenlijk na te denken over een aanpak, doel, randvoorwaarden, verwachtingen, etc.

De bijeenkomsten van de denktank worden voorbereid (agenda, werkvorm, huiswerk) en uitgewerkt in een verslag. De denktankleden koppelen de informatie uit de denktank terug in hun eigen (thuis)team en halen daar ook input op. Ook is er een openbare groep aangemaakt op ons intranet Konnect, waar alle informatie is terug te vinden. Dat zijn stukken van andere organisaties, maar bijvoorbeeld ook verslagen. Na iedere bijeenkomst schrijft een denktanklid een kort nieuwsberichtje, zodat de rest van de organisatie weet waar we mee bezig zijn. Op deze manier proberen we zo transparant mogelijk te zijn en alle collega's te informeren en te prikkelen om te reageren en mee te denken?

Tussentijds is de samenstelling van de denktank gewijzigd, omdat collega's de organisatie hebben verlaten, maar er zijn ook nieuwe collega's in dienst gekomen die zich hebben aangemeld voor de denktank.

Het project hebben we kort cyclisch aangepakt. Dus steeds kleine stapjes, vervolgens evalueren of iets werkt en bekijken wat de opbrengst was en dan gingen we verder.

Door Covid19 werden we ook min of meer gedwongen tot deze werkwijze. En het heeft ertoe geleid dat het project is vertraagd, zodat het is uitgelopen.

We zijn begonnen met het inventariseren welke gespreksvormen er binnen de organisatie in de verschillende teams worden gebruikt en hoe andere gemeenten/organisaties dit doen.



3. Kaders

De uitgangspunten die we als denktank vooraf met elkaar hebben geformuleerd luiden als volgt:

- (Talent) Medewerker centraal
- Gericht op ontwikkeling van medewerker
- Veilige omgeving creëren of behouden
- Vitaal Inzetbaar in de Toekomst (VIT)
- Leren van elkaar
- Focus op positiviteit, op wat lukt en niet op wat niet lukt!
- (Resultaat van het) Project heeft draagvlak bij medewerkers
- Resultaat van het project: medewerkers zijn in staat om op professionele wijze gesprekken te kunnen voeren
- Tweerichtingsverkeer van een gesprek
- Zelforganisatie, werken in teams en opgave centraal
- Van toegevoegde waarde voor de teams
- Aansluiten bij andere HR-instrumenten, echter geen directe koppeling met (financiële) beloning
- Aansluiten op cao – rechtspositie
- (Financiële) Ruimte en capaciteit binnen teams om project en instrument toe te passen
-



Het doel was:

- Vernieuwing van het huidige systeem om op een gelijkwaardige manier gesprekken te kunnen voeren over de ontwikkeling en het functioneren van teams en individuen
- Bruikbaar, eenvoudig, laagdrempelig en bij de teams passend instrument implementeren
- Veilige sfeer creëren waardoor er een open gesprek gevoerd kan worden zonder oordeel
- Inzicht krijgen in elkaars talent en die optimaal inzetten
- Medewerker is in staat om positief kritisch te zijn
- Een instrument dat teams helpt om de kwaliteit van het werk te vergroten

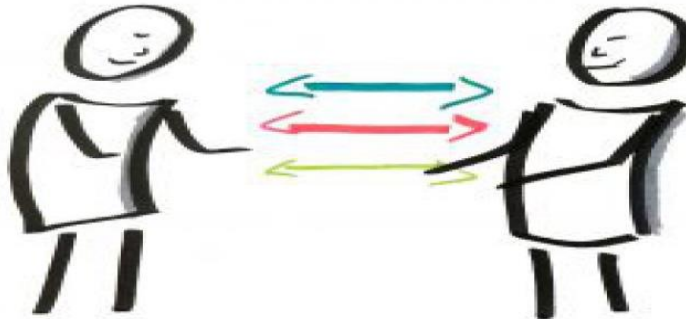
Als mogelijke resultaten werden de volgende opties genoemd:

- Instrumenten om gesprekken te kunnen voeren
- Instrumenten leiden tot meer werkplezier en betere onderlinge communicatie
- Door feedback te durven geven ieders talent optimaal benutten
- Veilig klimaat; meer kunnen bespreken in teamverband en vermindering van irritaties/spanningen door open sfeer
- Door open sfeer en positief kritische houding beter functionerende teams
- Integratie van de instrumenten in het alledaagse werk
- Per 1 januari 2021 zijn instrumenten geïmplementeerd

4. Proces

We zijn als denktank begonnen met het gezamenlijk beantwoorden van enkele vragen:

- Wat zijn de uitgangspunten voor dit project?
- Wat wordt er van mij als deelnemer verwacht?
- Wat wordt er van Anita als projectleider verwacht?
- Wat is het doel van dit project?
- Wat zou het resultaat van dit project kunnen zijn?
- Hoe zou de communicatie moeten verlopen rondom dit project?
- Wat zijn de aandachtspunten en of risico's in dit project?
- Dekt de titel "Gesprek 3.0" de lading? Andere suggesties?



Daarna zijn we gaan inventariseren welke gespreksvormen er binnen de organisatie in de verschillende teams worden gebruikt en hoe andere gemeenten/organisaties dit doen. Dat heeft geleid tot een beslisboom voor het voeren van een gesprek.

Er volgde toen een periode van veel informatie verzamelen, zowel binnen als buiten de organisatie. Na analyse van al deze informatie is besloten een pilot op te starten om 4 feedback-instrumenten te gaan testen. Teams konden zich vrijwillig hiervoor aanmelden en de pilot duurde 6 maanden. Het doel was om de instrumenten te gaan gebruiken om uiteindelijk te kunnen beoordelen of een instrument helpt bij het reflecteren op je eigen gedrag/functioneren of dat van je collega en of het inzetten van een instrument leidt tot een gesprek met je collega.

Na afronding van de pilot is besloten het project Gesprek 3.0 af te sluiten. Er zijn echter nog een aantal open eindjes die ertoe leiden dat het project nog niet geheel is afgerond. In 2022 zal er dus een doorstart worden gemaakt of een nieuw project worden opgestart.

5. Activiteitenoverzicht

Aanloopfase december 2019 - september 2020

3-12-2019 Bijeenkomst denktank

16-1-2020 Bijeenkomst denktank

Februari 2020: oproep door projectleider op LinkedIn en het VNG-forum

Maart-april: verzamelen en bundelen reacties (ook veel commerciële partijen) en contacten met o.a. de gemeenten Molenlanden, Zwolle & Noordwijk; Hollands Kroon en Bodegraven-Reeuwijk zijn eerder bezocht

Februari- mei: subsidieaanvraag bij A&O-fonds

Juni: voorlopige beschikking van subsidie A&O-fonds ontvangen

10-3-2020 Bijeenkomst denktank geannuleerd i.v.m. prioriteit projectleider Corona-crisisteam

31-3-2020 Bijeenkomst denktank geannuleerd i.v.m. prioriteit projectleider Corona-crisisteam

15-9-2020 Bijeenkomst denktank geannuleerd i.v.m. prioriteit projectleider Corona-crisisteam

Onderzoeksfase oktober 2020 – november 2020

22-9-2020 Digitale bijeenkomst denktank

25-9-2020 projectleider telefonisch gesproken met Adviseur expertisecentrum van de gemeente Emmen: informatie-uitwisseling en ervaringen delen. Later nog gevolgd door diverse mails.

1-10-2020 A&O-festival digitaal (workshop Teams aan zet/Adviseur expertisecentrum gemeente Emmen en Het nieuwe Performancemanagement/waterschap)

8-10-2020 Digitale bijeenkomst met gemeente Molenlanden (HR-adviseur en teamcoach) en de denktank

13-10-2020 Digitale bijeenkomst met gemeente Noordwijk geannuleerd i.v.m. teveel (last minute) afmeldingen

27-10-2020 Digitale bijeenkomst met gemeente Noordwijk (Personeels- en organisatieadviseur) en de denktank

29-10-2020 webinar Driessen: Vernieuw je HR-cyclus

30-10-2020 projectleider ervaringen uitwisselen met HR-adviseur en teamcoach gemeente Molenlanden

5-11-2020 Digitale bijeenkomst van de denktank

16-11-2020 bespreking voortgang in het directieteam door projectleider en denktanklid

Uitwerkingsfase november 2020 – september 2021

26 november 2020 Digitale bijeenkomst van de denktank

17 december 2020 Digitale bijeenkomst van de denktank

4 februari 2021 Digitale bijeenkomst van de denktank

9 februari 2021 Demo Talentmanager/Teampeak
16 februari 2021 Demo Treams
16 februari 2021 Evaluatie demo's met denktank (digitaal)
23 februari Onderzoek naar haalbaarheid inzetten Talentmanager/Teampeak en Treams
11 maart Digitale bijeenkomst van de denktank
April-mei-juni Voorbereidingen inrichting Talentmanager/Teampeak en Treams
27 mei 2021 kick-off bijeenkomst Talentmanager/Teampeak
22 juni 2021 kick-off bijeenkomst Treams
Mei t/m half december testen instrumenten door de pilotteams
27 juli enquête uitgezet onder de pilotdeelnemers
27 juli tot 20 augustus mogelijkheid enquête in te vullen
30 augustus presentatie in directieteam door projectleider
13 september 2021 interview team HR
23 september 2021 interview team OR
28 september interview team Bestuurssecretariaat
4 oktober presentatie team Duurzaam Wonen en Werken
13 oktober 2021 interview team KCC
14 oktober 2021 interview team Beleid Sociaal Domein
Verwerking input uit interviews

Afrondingsfase november 2021 – december 2021

Uitzetten eindevaluatie bij pilotdeelnemers
Eindgesprek met de aanbieders van de instrumenten
Afronding pilot
Masterclass Treams feedbackcultuur
Communicatie naar denktank
Schrijven eindrapportage
Verantwoording definitieve subsidieaanvraag maken

6. Pilot

Gedurende 6 maanden is ervaring opgedaan met 4 verschillende instrumenten: het 360-graden feedbackformulier, RealDrives (een instrument dat drijfveren meet), Treams (een digitaal Performance Management Tool) en Talentmanager/Teampeak (een digitaal feedbackinstrument).

In totaal hebben 8 teams meegedaan (OR, Bestuurssecretariaat, Beleid Sociaal Domein, Consulente Sociaal Domein, KCC, Duurzaam Wonen en Werken en HR). Het gaat om zo'n 50 medewerkers op een totaal bestand van 190 medewerkers. De teams hebben één of meerdere instrumenten getest. In de zomerperiode is een enquête uitgezet onder alle pilotdeelnemers om tussentijds te evalueren wat de stand van zaken was.

De vragen gingen over de mate van gebruik van de instrumenten en het gebruiksgemak, maar ook vragen om te kijken of het instrument leidt tot een gesprek. Want het uiteindelijke doel is het gesprek en niet het gebruik van het instrument. Zo waren er de volgende vragen:

- Helpt een instrument bij het reflecteren op je eigen gedrag of functioneren?
- Helpt een instrument bij het reflecteren op het gedrag of functioneren van je collega?
- Leidt het inzetten van een instrument tot een gesprek met je collega?
- Heb je ontwikkelingsdoelen gesteld?
- Zo ja, heb je dat gedaan voor het gebruik van de instrumenten of vloeit dat voort uit de reflecties die je hebt gekregen?

De respons was ongeveer 50%. 22 collega's hebben de enquête ingevuld en met die uitkomsten is de projectleider langs alle pilotteams gegaan om die te duiden en verdiepende vragen te kunnen stellen.

Begin december is de eindevaluatie gedaan en is de pilot afgerond. Op basis van de volgende vragen is een besluit genomen of de instrumenten toegevoegde waarde hebben en of er één of meerdere aangeschaft moeten worden voor (een deel) van de organisatie.

Zijn de instrumenten middelen die aanleiding zijn voor een gesprek? Leveren ze input voor een gesprek? Om welke instrumenten gaat het dan? Moeten we een instrument aanschaffen? Welke dan? En hoe moet het verder in de organisatie uitgerold worden?

De belangrijkste conclusies uit de pilot zijn dat een instrument zeker helpt bij het reflecteren op je eigen gedrag of functioneren en dat van je collega. En dat het inzetten van een instrument kan leiden tot een gesprek, maar dat hoeft niet.

Enkele reacties van pilotdeelnemers:

“Omdat ik de tools weinig heb gebruikt kan ik er niet echt een mening over vormen. Het lijkt mij niet dat je elke maand feedback bij je collega's opvraagt. En die twee keer dat ik de tools heb gebruikt waren voor mij voldoende”.

“Het gebruik van instrumenten lijkt mij heel helpend om op een juiste manier het gedrag en functioneren van je collega's en jezelf te bespreken. Bij iedereen zal weer een ander instrument passen. De instrumenten zijn ondersteunend aan de gesprekken maar juist die gesprekken komen niet (voldoende) tot stand”.



7. Lessen

Het kost veel tijd en energie om iets nieuws, zoals een werkwijze of instrument, te implementeren. Het is een iteratief proces en er is geen one size fits all.

Ontwikkeling kost tijd; ontwikkeling moet je zien als investering.

Je geeft iemand een gereedschapskist en verwacht dat hij een huis bouwt -> dat is niet realistisch.

Steun van de directie is noodzakelijk/voorwaarde: leiderschap, voorbeeldgedrag, stimuleren, kaderstellen.

HR is de regisseur en de ontwerper.

Nut en noodzaak van ontwikkeling wordt niet door iedereen gezien -> vergt een hoop "zendingswerk", communicatie en begeleiding.

Feedback is geen doel op zich. Je kunt tools inzetten om ontwikkeling actief te stimuleren. Ontwikkeling zou centraal moeten staan, als onderdeel van duurzame inzetbaarheid.

Feedback geven moet je leren en is een proces, net als leren fietsen. Je kunt een vergelijking trekken tussen verkeersles en feedback leren geven.

1. Een systeem van verkeersborden, regels en stoplichten die je ondersteunen in het verkeer <-> een systeem opzetten/kaders stellen (regels, proces, vorm)
2. Het belang van veilig deelnemen aan het verkeer met je bespreken <-> in de organisatie verhalen vertellen over het belang van feedback geven voor jezelf, anderen en de organisatie
3. Verkeersles om het verkeer te begrijpen en om vaardig te worden in kijken en fietsen tegelijk <-> mensen te trainen in het voeren van feedbackgesprekken
4. Ouders en andere figuren die goed gedrag voorleven <-> starten met de cruciale positie van de directie in dit proces



8. Eindconclusies

De pilot is afgerond en het project Gesprek 3.0 ook, maar het proces nog niet. Er zal een accentverschuiving zijn: van het gesprek over ontwikkeling naar het gesprek over duurzame inzetbaarheid. Het is de vraag of dat in een projectvorm gegoten moet worden.

We zitten in verschillende fases als organisatie. Bij de één moet je nog uitleggen waarom het van belang is om Het Gesprek te voeren en de ander is al klaar voor de implementatie van instrumenten om Het Gesprek te ondersteunen.

We hebben (nog) geen feedbackcultuur en aanspreken is en blijft lastig. De basis is veiligheid en vertrouwen. We moeten als organisatie (beter) leren om het gesprek te voeren.

We zijn niet gewend om met elkaar op die manier te praten, want sommigen zien er een beoordelingselement in. Het is voor diegenen ook vaak lastig om het gesprek en belonen los te koppelen. Sommige onderwerpen worden niet besproken en we willen vooral aardig zijn tegen elkaar.

Het voeren van een gesprek vraagt bepaalde gespreksvaardigheden (training) en/of (professionele) begeleiding ("het is een vak"). Er is behoefte aan begeleiding van het gesprek (een coach of HR).

(De aandacht voor) Ontwikkeling sneeuwt gauw onder in de waan van de dag. Ontwikkeling kost tijd. Het werkt het beste om kleine stapjes te nemen en als organisatie te faciliteren, oefenen, trainen en begeleiden.

Er is behoefte aan kaders om je eigen ontwikkeling en dat van je collega's te bespreken. Een instrument kan daarbij helpen.

Teams zijn verschillend (in omvang, ontwikkeling, soort werkzaamheden, samenstelling, volwassenheid, voorkeuren en behoeftes, etc.) en vragen dus andere instrumenten en/of ondersteuning -> maatwerk; er is niet één oplossing of instrument

De instrumenten zijn ondersteunend aan de gesprekken maar juist die gesprekken komen niet tot voldoende tot stand.

Als er geen aanleiding is of noodzaak (bijvoorbeeld het aflopen van een proeftijd of een contract) wordt er geen gesprek gevoerd.



9. Vervolg(stappen)

Rol en functie bepalen van de denktank; wellicht opheffen.

Een doorstart van Gesprek 3.0 of een nieuw project waarbij de focus zou moeten liggen op ontwikkeling of nog breder: vitaal inzetbaar in de toekomst.

In gesprek met het directieteam (DT) met de volgende vragen:

- Op welke manier willen wij werken aan onze ontwikkeling (team en individueel)?
- Hoe vaak staan we stil bij onze ontwikkeling?
Bijvoorbeeld een tussenvorm met begeleiding (jaarlijks feedback onder begeleiding of één keer in de 2 jaar een VIT-gesprek)
- Op welke manier leggen we afspraken hierover vast?
- Welke instrumenten gebruiken we daarbij en schaffen we nog een instrument aan?
Feedbackformulier, Realdrives en Treams hebben voorkeur en kunnen prima naast elkaar bestaan.
- Hoe kan het DT daar een rol in vervullen? Bijvoorbeeld kaders stellen en communiceren over hun eigen ontwikkeling.

Veranderen kost tijd en aanspreken blijft lastig. We moeten ontwikkelen breder trekken, ons richten op betrokkenheid, inzetbaarheid/bekwaamheid en vitaliteit. We moeten periodiek meten of je nog met plezier naar je werk gaat en wat er eventueel voor kleine aanpassingen mogelijk zijn. Inmiddels zijn de HR-adviseurs gestart met zogenaamde vitaliteitsgesprekken met medewerkers van 55 jaar en ouder. Maar dit gesprek zou eigenlijk met alle medewerkers gedaan moeten worden.

De weg zou als volgt kunnen zijn:

Stap 1: Veiligheid en vertrouwen

Leer elkaar eerst goed kennen. Praat met elkaar over emoties. Het is oké om 'nee' te zeggen.

Stap 2: Bepaal de regels rondom feedback

Bepaal het minimum dat je als organisatie verwacht: is het optioneel om feedback te vragen, aanbevolen, verplicht. Bij voorkeur in een systeem waar in medewerker zelf de regie heeft op feedback. Gekoppeld aan doelen? Op vaste momenten of niet? Manier van vastleggen en transparantie. Wel of geen training en/of begeleiding nodig/mogelijk? De directie zou kunnen stellen dat ieder team jaarlijks over zijn ontwikkeling praat

Stap 3: Ontwikkel de juiste mindset (bij medewerkers)

Gericht op ontwikkeling en groei: we gaan elkaar beter maken. Stimuleren van een groeimindset. Biedt training aan, leef het gedrag voor, corrigeer en geef aan waar feedback verkeerd wordt ingezet. Zorg voor instrumenten die kunnen ondersteunen hierbij. Niet perfect willen doen. Discipline.

Stap 4: Aan de slag: begin klein, groei groots

Start een beweging! Start met complimenten en bouw aan positiviteit

Stap 5: De rol van het directieteam

Geef het goede voorbeeld. Creëer veiligheid. Erken de spanning, laat jezelf zien. Blijf investeren

10. Documentatie (= op verzoek verkrijgbaar)

Uitgangspunten denktank

Inventarisatie huidige gespreksvormen binnen de organisatie

Pakket met alle verzamelde informatie

Overzicht van alle beoordelingen door de denktankleden

Verslagen van de bijeenkomsten van de denktank

Input denktank voortgangsgesprek met de directie aan de hand van een korte ingevulde vragenlijst door de denktankleden

Overzicht soorten gesprekken

Beslisboom

Offertes en overeenkomsten met Talentmanager/Teampeak en Treams

Alle voortgangsrapportages en de eindrapportage

Enqueteformulier

Uitkomsten enquête

Uitkomsten interviews pilotteams

Eindevaluaties

Urenverantwoording

Facturenoverzicht

