



### Workshop Veranderstrategie in de praktijk

#### **Servicehuis personeel Amsterdam: 'Lerende aanpak'**

**Brigitte de Bruin (herontwerp), Ellen Sebregts (communicatie) en Anke Zandbergen (implementatie) van de gemeente Amsterdam.**

De gemeente Amsterdam stond voor de taak een 'Servicehuis Personeel' op te richten. Eén centrale plek en werkwijze voor alle personele zaken. En dat voor alle 30 diensten en 14 stadsdelen.

Een nieuw ICT-systeem voor 12 P&O-processen en 15.000 gebruikers betekent een bezuiniging van 2,4 miljoen euro per jaar. Om dit allemaal mogelijk te maken, is wel eerst een investering van 11,2 miljoen euro nodig.

Het succes zit in een mensgerichte participatieve aanpak. Er is veel geïnvesteerd in het creëren van draagvlak en dat verdient zich dubbel en dwars terug. Ook is gekozen voor een lerende aanpak, zodat per fase aanpassingen mogelijk waren. Zo kom je er niet aan het einde van de rit achter dat het anders moet. Ook de diensten en stadsdelen zijn verdeeld in een startgroep en een volggroep. De startgroep bestond uit 12 diensten en stadsdelen, die zich vrijwillig hadden aangemeld.

Het ontwerpen per proces is samen met medewerkers opgepakt. De ontwerpgroep kreeg de opdracht mee om zonder beperkingen te denken: wat is de beste oplossing voor Amsterdam? De groep kreeg wel vier kaders mee: integraal management, wet- en regelgeving, kaal en simpel en digitaliseren waar mogelijk.

#### **Besluitvorming en ontwerp gescheiden**

Over het organiseren van de besluitvorming is van tevoren goed nagedacht. De beslissers hadden gedurende het proces niets te zeggen over inhoud maar of de juiste mensen betrokken waren bij het onderwerp. Dat betekende vooraf heel erg meedenken over wie wat zou moeten doen. Daardoor verliep de ontwerpfase zonder onderbrekingen. Experts (hoofden P&O, lijnmanagers, ICT-deskundigen en deskundigen van de bestuursdienst) verzorgden gedurende de rit een toetsing.

#### **Uitproberen en invoeren**

Iedereen die wilde kon meedoen aan de testrun en op die manier de nieuwe werkwijze ervaren en bekijken. Zo konden we vanuit een breed perspectief ervaringen en informatie verzamelen over wat wel en wat niet werkte. En een breed publiek kon kennismaken met het systeem.

Het bleek dat ICT te licht was gedefinieerd, de kostenpost viel dan ook een stuk hoger uit dan was voorzien. De gebruikers moesten leidend zijn en ICT volgend. De kloof tussen deze twee groepen bleek erg groot: de cultuur, manier van denken en werken.

#### **Implementatie**

De diensten en stadsdelen waren zelf verantwoordelijk voor het invoeringsproces. Het Servicehuis Personeel faciliteerde en ondersteunde de implementatie zo goed mogelijk. Er waren allerlei materialen waarmee zij zelf aan de slag konden zoals communicatieberichten (om te bouwen naar eigen organisatie), checklists, instructies, medewerkersbijeenkomsten, trainingen en E-learning.

#### **Do's**

- Veel investeren creëren van draagvlak.
- Kies voor een lerende aanpak.
- Doe niet alles tegelijk.
- Samen ontwerpen.



- Besluitvorming scheiden van ontwerp.
- Toetsing door experts.

**Don'ts**

- Onderschatten van kloof tussen ICT en gebruikers niet. Investeer van meet af aan in het verkleinen van de kloof.
- Verwaarlozen van de communicatie. Inherent aan een lerende aanpak is dat de inhoud pas op een laat moment definitief is. Daar moet je bij het maken van de middelen goed rekening mee houden.