

## **Interview 02**

### **Orientating interview with department head of the new department (MALE)**

**Interview duration: 29 minutes**

**Interviewer:** Waar ik mee zou willen beginnen, of je iets zou kunnen vertellen over wat het \*new department\* doet, wat jouw rol daarbinnen is, hoe de afdeling in elkaar zit, zodat ik daar alvast een goed beeld van heb.

**Respondent:** Is goed, \*new department\*, het is misschien goed om twee stappen terug te gaan naar de oude organisatie. In de oude organisatie hadden we, net als heel veel gemeenten, verschillende directies. Waarvan een directie uitvoering, een directie dienstverlening en een directie ontwikkeling. En onder de directie ontwikkeling staan eigenlijk alle dingen die in die andere twee directies voor een groot deel uitgevoerd werden. En daar hebben we op gegeven moment geconstateerd dat de kep tussen de ontwikkeldirectie en de uitvoerende directies, ja, het verschil best wel groot was. En een verkokerende situatie zullen we maar zeggen. En toen hebben we gezegd het moet anders, en we gaan het ook anders doen. We gaan die directies opheffen, we hebben straks alleen nog maar andere organisatievormen, uh afdelingen. Om te beginnen gaan we ketens maken. Ketens, betekent dat de ene keten vanaf het begin, beleidsontwikkeling tot aan de uitvoering, onder een aansturing komt. En zijn er binnen het sociaaleconomisch domein, want daar zitten we vooral, drie echte grote ketens: participatie, jeugd en maatschappelijke ondersteuning. Waar een ketenmanager op zit die vanaf het beleid tot en met de uitvoering verantwoordelijk is voor het hele proces om daarmee de schotten weg te krijgen. In die directie ontwikkeling zaten er twee grote beleidsafdelingen die over het hele maatschappelijk middenveld gaan; de oude afdeling economie, cultuur en onderwijs en de oude afdeling wonen en samenleving. Uhm, en op het moment dat je ketens gaat organiseren, komt dan de vraag; hé, wat doen we dan met de oude afdelingen die met beleid bezig zijn? Daarvan hebben we gezegd, laten we die nou niet onderbrengen in die ketens want dan gaan we misschien nieuwe kokers creëren. Als we nou eens beleidscapaciteiten en de projectmatige capaciteit om dingen te realiseren bij elkaar zetten, en vanuit een centrale club verdelen over de ketens en over een tweede vorm van aansturing die we hebben, namelijk opgaves. We hebben voor een aantal dingen bedacht, nou, je kan niet elke klus in een keten onderbrengen, soms heb je tijdelijke opgaves die wel zo bijzonder zijn, die moet je uit de keten willen lichten en daar aparte opgaves van gaan maken. Dat zijn geen organisatorische onderdelen, maar er

zit wel een opgavemanager die een opdracht heeft en een budget heeft en z'n medewerkers uit bestaande organisaties ergens vandaan zou moeten halen. Door iedereen in het \*new department\* onder te brengen, kun je vanuit een centrale plaats mensen verdelen zowel in beleidscapaciteit als in projectcapaciteit over de ketens en de opgaves. Dat is eigenlijk wat we doen, we zijn een centrale afdeling waar alle beleidscapaciteiten en alle projectcapaciteiten, voor het sociaaleconomisch domein verzameld zitten. En hiervandaan zorgen we in overleg met de ketenmanager die over de inhoudelijke aansturing gaat, welke medewerkers op welke plek het beste tot hun recht komen. En daar ben ik het afdelingshoofd van

**Interviewer:** Oke, ja, dus eigenlijk is dit vooral op sociaaleconomisch gericht zei je he?

**Respondent:** Wij zitten vooral in het sociaaleconomisch domein, ja

**Interviewer:** Ja, oke, en dan vanuit hier gaat eigenlijk het van de ontwikkeling naar de uitvoering?

**Respondent:** De ketenmanager en opgave manager zijn verantwoordelijk voor het inhoudelijke werk dat verzet wordt. Ik vergelijk ons wel eens, maar daar moet je voorzichtig mee zijn, met een soort interne BMC. Wij hebben hier gewoon een club goede mensen, waar ik verantwoordelijk ben voor de HR-ontwikkeling, voor persoonlijke ontwikkeling en een goede plaatsing binnen een van de ketens of opgaves, of in meerdere tegelijk, afhankelijk van hoe veel tijd een opdracht kost. Dus we zijn agile in de moderne termen, haha. Dat je misschien wel in meerdere ketens tegelijk werkt, of in een opgave en wat ketens. Of de ene maand hier en het half jaar daarna ergens anders, kan allemaal. En elke keer opnieuw kijken naar; waar past het het beste. Dat is de gedachte die erachter zit.

**Interviewer:** Dus dan is het ook wel een hele dynamische afdeling lijkt me?

**Respondent:** Ja, zou het ook steeds meer moeten worden. Maar we komen natuurlijk uit de situatie dat mensen heel lang in een bepaald beleidsonderwerp zitten en daar nog steeds voor een groot deel in blijven zitten. Je ziet nu langzaam maar zeker de omslag nou steeds meer komen, het is echt een andere manier van werken. En de verandering waar je het over hebt is voor veel mensen niet zo zeer de verandering de inrichting hier, maar meer hoe werken we nou eigenlijk. Want dat is bést zoeken. Voor medewerkers maar voor leidinggevendenden net zo goed. Hoe je het goed met elkaar doet. En we bestaan nog maar goed een jaar inmiddels, dus het is echt nog lang niet uitgekristalliseerd zoals het uiteindelijk zou moeten werken.

**Interviewer:** Oke... zeg maar hoe jullie werkten voordat jullie met het activity based working begonnen...had toen iedereen vaste plekken of hoe zag het er ongeveer uit?

**Respondent:** Ja! Nee we hadden een hele klassieke kantoorinrichting. Vroeger was dat de gang en dat ook nog een muur daarachter; allemaal kamertjes variërend van 4 tot 6 tot 8 personen waarin gewoon bureaus stonden met vaste PC's en dat was het. En dan zijn er vergaderzalen verderop die je kan reserveren vanuit de hele gemeente waar je een vergadering of gesprek met iemand hebt.

**Interviewer:** Wat waren voor jullie de voornaamste redenen om te zeggen van; nou we gaan nu onze werkmethode veranderen?

**Respondent:** Dat waren een aantal dingen. Ik moet om te beginnen zeggen, toen ik hier kwam, was de afdeling daar zelf al mee bezig. Want de oude inrichting was niet heel inspirerend, moet ik het voorzichtig zo zeggen, het was gewoon dodelijk saai. Dus dan zijn er al lang mensen die zeggen van; joh dit moet anders. Wat natuurlijk ook wel speelt is de hele dag achter een bureau met een monitor zitten is hartstikke leuk als je de hele dag ook aan je PC zit te werken, maar als dat voor een deel niet is, kan je je afvragen of dat de beste oplossing is. Dus er kwam een natuurlijk moment om te zeggen; laten we dingen beter maken hier, want daar was gewoon een hele groep mee bezig. Maar laten we het dan ook in een keer goed doen. Dus we hebben waar de werkgroep zelf mee bezig was, even stilgelegd, dat was... goed bedoeld maar echt intern binnen de afdeling en daar ga je nooit echt substantieel dingen veranderen, dan hebben we het allemaal over marginale dingen. Maar gewoon huisvesting erbij halen en zeggen van; we willen het echt anders.

**Interviewer:** Ik had inderdaad ook begrepen dat het project was gestart en toen even stop was gezet en dat is dan waar je het net over had? Dat toen het herstart werd dat dat toen ook met de huisvesting erbij was?

**Respondent:** Ja klopt, ja... klopt!

**Interviewer:** En toen jullie daar een strategie voor gingen bedenken, hadden jullie toen input van medewerkers gevraagd of was dat pas in een later stadium?

**Respondent:** Nou de eerste start kwam voor een groot deel bij medewerkers vandaan maar dat ging vooral nog over kleuren op de muren en wat kleine aanpassingen waar ze wel budget voor wilde hebben om het gewoon wat gezelliger te maken. Toen we eenmaal gezegd hebben; we stoppen even, we gaan het goed doen... toen was de medewerking dus al heel erg van, dat

hele traject al bezig. In het traject erna hebben we ook steeds een aantal medewerkers betrokken maar we niet steeds alles met de hele afdeling kunnen doen. Maar we hebben wel steeds de tekeningen teruggelegd, voorstellen teruggelegd en ook wel wat input gehad, zoals met de muurschildering, dat komt echt van de afdeling zelf.

**Interviewer:** Op wat voor manier werden de werknemers dan betrokken? Was dat met meetings of in de wandelgangen face-to-face of met enquêtes?

**Respondent:** Ja... begeleidingsgroep is een zwaar woord maar er zaten wat medewerkers in van verschillende afdelingsonderdelen gewoon in een... stuurgroep is het niet echt... maar een groepje wat steeds overleg had met huisvesting, dus daar zit al wat input in. En zodra er tekeningen waren gekomen hebben we deze keurig steeds rondgemaild over de hele afdeling van hier staan we nu. Aan het einde is het traject wel heel langdurig geworden, en dan zie je wel dat de betrokkenheid wat afneemt op een gegeven moment. Als de tekeningen een half jaar circuleren dan hebben mensen ook zoiets van; ja snap ik het wel. In die zin heeft het iets langer geduurd dan ik hoopte en dat merkte je ook wel aan de betrokkenheid. Maar toen het eenmaal gerealiseerd werd, dan was iedereen toch snel weer aan boord, ja.

**Interviewer:** En kreeg je dan, als die tekeningen zo verspreid werden, daar ook veel feedback op?

**Respondent:** Ja! Ja daar werd best wel stevig op gereageerd in de zin van veel feedback. Maar ook heel concreet van; ik mis planten, ik mis kapstokken, waar gaan we dan de kasten neerzetten en eigenlijk toch wil ik wel een vaste werkplek hebben, en kan dat dan ook? Arbo technisch heb ik echt een aangepast bureau nodig en hoe doen we dat dan? Dat soort vragen kwamen absoluut ook best veel naar ons terug.

**Interviewer:** Zijn er dan ook mensen hier die wel een vaste werkplek hebben?

**Respondent:** Er zijn een aantal mensen die om Arbo technische redenen een vaste plek hebben, ja. Ja dat is wel een zorg van heel veel mensen als zoiets begint, van ja maar hé...arbo-wet was altijd heel belangrijk; bureau en stoel en alles moest op hoogte tot en met computers aan toe, en nu is dat niet belangrijk meer en kan alles zomaar? Hoe zit dat? Is dit allemaal wel verantwoord? Dat is wel een belangrijke vraag en discussiepunt geweest in die fase maar nog steeds, ja.

**Interviewer:** Hoe hadden jullie daarop gereageerd?

**Respondent:** Dat arbo nog net zo heilig is als het altijd geweest is. En dat op geen enkele manier de bedoeling is om hier de arbo-wet niet meer serieus te nemen. Maar dat je met verschillende activiteiten ook op een andere manier een inrichting hebt, en heel veel arbo-verantwoord zou kunnen zijn. Maar je bent zelf verantwoordelijk om de goede setting met de goede activiteit de verzinnen. Dus als je inderdaad de hele dag achter een computer moet zitten, zorg dan dat je een werkplek hebt die arbo-technisch verantwoord is qua hoogte van je bureau, alle stoelen instelbaar dus zo moeilijk is het niet om dat op de goede manier in te stellen. En diegene waar het inderdaad zo bijzonder is om arbo-technische redenen, die hebben we wel een eigen plek gegeven en dat zijn een 4 op dit moment. Op de 100 man valt dat wel mee.

**Interviewer:** Want er werken ongeveer 100 man hier?

**Respondent:** Ja

**Interviewer:** Ik had begrepen dat jullie ook een activiteitenanalyse hadden gedaan hier? Hoe moet ik dat voor me zien? Is dat per groepen mensen gedaan of individueel dat jullie gingen kijken van...?

**Respondent:** Ja! Zeker!... Dat is voor mijn tijd gebeurt, dat weet ik eigenlijk niet. Maar volgens mij hebben ze een vragenlijst per persoon gedaan. Volgens mij hebben ze gewoon allemaal iets ingevuld en daar kwam een grove verdeling van activiteiten uit, hoe veel uur je achter een bureau zou moeten zitten, hoe veel uur je op een andere manier zou kunnen zitten, hoe veel uren je hier überhaupt bent.

**Interviewer:** Wat ik me ook af vroeg, je hebt dan die activiteitenanalyse, mensen krijgen wellicht meer inzicht in wat ze eigenlijk doen op een dag op een andere manier en dan zien van; nou, ik kan ook op een andere plek gaan zitten voor dit of dit. Maar, eerst heb je natuurlijk veel meer structuur en kom je hier eigenlijk op de automatische piloot binnen van je weet; ik ga hier zitten, dit is mijn plek. Denk je dat het zo zou kunnen zijn dat er nu meer onzekerheid ervaren wordt omdat mensen ineens de vrijheid hebben om die keuzes zelf te maken en dat mensen wel snel de neiging om dan alsnog een soort patroon te creëren voor zichzelf van; nou, ik ga toch een beetje op dezelfde plekken zitten. Hebben jullie dat ook hier ervaren?

**Respondent:** Zeker, ja. Mensen blijven gewoontedieren, mensen zoeken best wel regelmatig dezelfde mensen op om bij in de buurt te zitten, dus ondanks de activiteit gericht werken, zie

je in grote lijnen best veel mensen dezelfde hoeken opzoeken. En ik weet niet of je hier rondgelopen hebt maar het loopt tot daarachter, het is een grote club, dus je zal zien dat iedereen die met economie bezig is, voor een groot deel in dezelfde kamer zit, dat iedereen die met wonen of met sport bezig zijn, dicht bij elkaar zitten als het om de pc-afdelingen gaat. Toch zie je ook in toenemende mate dat mensen toch meer door elkaar heen gaan zitten. Je ziet ook dat er hele leuke cross-overs en connecties maakt die er daarvoor niet waren en dat is opzich wel gewoon pure winst. Niet alleen op menselijk vlak maar ook wel op werkinhoud.

**Interviewer:** Krijgen jullie dat dan ook vaker terug te horen? Misschien dat jullie sneller negatieve feedback teruggekoppeld krijgen in plaats van positieve? Zijn er ook mensen die echt uitspreken dat ze dat een voordeel vinden?

**Respondent:** Ja... Ik weet ook niet of je sneller negatieve feedback terugkrijgt. Volgens mij valt dat best mee hier. Tot op heden, er is vorig jaar nog een evaluatie geweest aan het eind van jaar en die was ook redelijk positief, behoorlijk positief. En ik zie ook heel veel mensen hier, en ik hoor ook heel veel mensen vooral positief. Er zijn altijd mensen die het ingewikkeld vinden. De vraag is ook hoe hard ga je dingen afdwingen he? Tuurlijk er zijn best een aantal mensen die áltijd op dezelfde plek gaan zitten. Ja, zo lang daar de rest geen last van heeft en kan... ja dan ik zeggen van; ja, jij mag hier niet zitten want je zat daar gisteren ook al maar waarom in godsnaam? Dus zolang het allemaal goed marcheert, dan is er ook wel veel vrijheid. We hebben ook best wel lang, hebben we een werkgroepje aan het werk gezet om na te denken over gedragsregels; hoe gaan we met elkaar om in zo'n situatie? Die hebben lang en goed gepraat en die zijn eigenlijk maar met één regel teruggekomen van joh; hou gewoon een beetje rekening met elkaar en spreek elkaar op dingen aan als je iets vindt, niet meer en niet minder. Nou, dan kan er ook heel veel. Er zijn ook afdelingen waar ze veel meer gedragsregels hebben gemaakt, niet eten op je bureau... behalve op die plek, ja dat hebben we hier niet. Ja we hebben alleen afgesproken; als je nou iets vindt waar je last van hebt, zeg het gewoon en de ander, neem dat dan ook serieus. Nou, volgens mij loopt dat redelijk goed, ik hoor niet zo veel gedoe, nee.

**Interviewer:** Nou dat is toch heel fijn!

**Respondent:** Ja, zeker!

**Interviewer:** Hebben jullie workshops of trainingen of iets in die richting georganiseerd om eigenlijk de verandering die mensen persoonlijk moeten maken te begeleiden, dat ze die eigenlijk die switch goed kunnen maken?

**Respondent:** Nee, we hebben het wel met elkaar over dit soort dingen gehad, van hoe gaan we met elkaar daarin en wat ongeveer de bedoeling is. Maar volgens mij... we hebben vervolgens iedereen gewoon losgelaten en... hahaha... ik weet niet wat er gebeurt... hahaha... En dan zie je nu wel dat alle ruimtes best goed gebruikt worden. En voor een deel komt dat misschien omdat de inschatting vooraf redelijk goed was doordat het goed in kaart gebracht was. Voor een deel zijn mensen ook inderdaad gewoon gewoontedieren en blijven in bepaalde patronen zitten en gaat het dus wat dat betreft ook goed. En voor een deel is het comfort dat deze inrichting biedt waardoor mensen toch... Nou dit soort hokjes zitten bijna altijd vol of die tafels... het is een rustige dag vandaag maar vaak zitten ze vol inderdaad. Ook mensen die lang werken. Maar als ze lang aan een PC moeten zitten, dan moeten ze eigenlijk gewoon verdwijnen en daar komt die arbo zorg dan wel weer terug... Je kan de verantwoordelijkheid bij de mensen leggen maar het ligt natuurlijk wel gewoon bij de werkgever. Maar mensen gaan soms best wel over hun grenzen heen wat betreft. Daar moeten we wel alert op blijven met elkaar.

**Interviewer:** \*Name\* zei net ook al even, van dat je hier bijvoorbeeld eigenlijk maar 2 uur mag blijven zitten, omdat het niet verstelbaar is...

**Respondent:** Ja, ik zal je eerlijk zeggen, we zitten hier bijna een jaar nu, dat ik alleen nog maar op die stoelen heb gezeten, ik zit bijna nooit aan een bureau. En allemaal niet in een bureaustoel, altijd aan die hoge tafels haha. En dan gerust nog de hele dag. Ja, ik loop zo rond enzo, haha.

**Interviewer:** Ik vroeg nog af, of budget een grote rol heeft gespeeld om voor...

**Respondent:** Hahaha, altijd hè, zeker, een te grote rol. Ja, er is altijd te weinig budget hè, dat is hier ook. Het is mooi gedaan maar voor een deel zijn het nog steeds budgetoplossingen en voor een deel zitten er ook een aantal dingen niet in die in de eerste tekeningen wel stonden en die toch wel welkom geweest waren. Planten bijvoorbeeld. In de eerste tekeningen stonden er allemaal plantenbakken aan de koppen van de bureaus daar zo, en er staat er geen een uiteindelijk. Ja, wel jammer, ja.

**Interviewer:** Werken er nu ook meer mensen vanuit thuis sinds jullie over zijn gestapt? Of is daar niet veel verandering in gekomen?

**Respondent:** Daar is volgens mij niet zo veel verandering in gekomen, nee. Ja maar ook op ander plekken in de organisatie, als je eenmaal door hebt dat je overal kan werken, want we

hebben wel allemaal ook gelijk een laptop gekregen en dat betekent dat je ook echt overal kan gaan zitten, dat zie je wel gebeuren, ja. Maar dat klopt ook he, het zijn allemaal werken voor de ketens. Het sociaal domein zelf zit in het gebouw hiernaast. Dus heel veel zal je bij je klant moeten zitten. Dus heel veel beleidsadviseurs zitten met enige regelmaat in het gebouw hiernaast, gewoon omdat het functioneel is voor een deel van hun tijd, en ander deel weer gewoon hier, ja dat is ideaal.

**Interviewer:** Oke... wat je ook wel eens ziet als je overstapt naar activity based working, of ik denk zelf bij elke andere methode, is dat je in het begin een dip eigenlijk krijgt in de productiviteit, dat mensen wel echt even de tijd nodig hebben om zich aan te passen en dat je daardoor voor een aantal maanden misschien, dat het wat stroever kan lopen. Hebben jullie dat ervaren?

**Respondent:** Ik in elk geval niet. Maar ben ik ook niet inhoudelijk opdrachtgever, dus misschien hahaha, dat andere dat wel ervaren hebben. Maar ik heb dat nog nooit eerder terug gehoord en ik weet ook niet of het waar is. Dat is net als met thuis werken, mensen die thuis gaan werken, daar denkt iedereen die niet thuis werkt ook altijd van; dat die de kantjes ervan af lopen. Maar volgens mij blijkt uit diverse onderzoeken dat ze eerder meer dan minder werken, al is het maar uit het schaamtegevoel van; ze zullen toch niet gaan denken dat ik te weinig doe dus laat ik maar heel veel gaan doen, dan kan ik in elk geval niemand er omheen. Volgens mij is dat hier ook, heeft dat niet echt tot een dip geleid, nee. Maar ben ik wel benieuwd naar als je die vraag gaat stellen aan mensen.

**Interviewer:** Ja weet je, sommige onderzoeken zeggen het wel en andere weer niet, maar ik was zo wel eens benieuwd of jullie dat hebben ervaren. Wellicht dat mensen dan toch meer bezig zouden zijn met aanpassen in de zin van dat ze bewuster bezig zijn met; nu ga ik op verschillende plekken wisselen, dat mensen toch even uit een automatische comfortzone moeten stappen...

**Respondent:** De vraag is of je daar nou de hele dag zo bewust mee bezig bent of dat je zelf denkt, gewoon niet van; hé wat past hier beter bij, maar als je merkt dat je met een collega in gesprek gaat, dat je denkt, hé zullen we even op de bank gaan zitten, is misschien gezelliger dan hier bij het bureau staan. Ja...



**Interviewer:** Ik zit nog even te denken over... de begeleiding. Zoals ik het begrepen heb, is er dus een werkgroep opgericht die vooral de zachte kant eigenlijk van de verandering op zich heeft genomen. Hoe is dat precies gegaan?

**Respondent:** Nou, dat is dus dat clubje dat over die gedragsregels heeft nagedacht. En die hebben veel meer begeleid in de zin van dat ze heel goed hebben nagedacht en gesproken met mensen en uiteindelijk bedacht hebben van we moeten die ene regel hebben. Die hebben ook niet opgehangen maar met de hele afdeling erbij heeft die werkgroep het besproken van; joh, dit hebben wij met elkaar bedacht en dat is eenmalig een half uurtje ofzo geweest en dat was het. Ik zou eerlijk gezegd ook niet weten hoe veel meer tijd je daaraan kwijt zou moeten zijn, hahaha.

**Interviewer:** Hoe vaak hebben jullie dit uiteindelijk geëvalueerd? Met een enquête, of op een andere manier?

**Respondent:** 1 keer, vorig jaar. We hebben wel regelmatig natuurlijk gewoon werkoverleg, en eigenlijk diezelfde basisafpraak.. zeg het dan gewoon als je ergens last van hebt. Dus het gebeurt natuurlijk wel met enige regelmaat dat iemand komt en zegt van; nou, nu heb ik toch wel een probleem met hoe hier moet werken... Nou, dan gaan we een oplossing zoeken.

**Interviewer:** En tussentijds, dus tijdens de verandering en vooraf, was het dan vooral dat alles wel werd gecommuniceerd? Had je ook het gevoel dat mensen ook wel zich vrij genoeg voelde om te zeggen wat ze ervan vonden.

**Respondent:** Ja! Hahaha. In ieder geval een X-aantal mensen, of iedereen dat vond weet ik niet. Maar volgens mij, paste dat ook wel in de cultuur die we toen ook al hadden dat dat gewoon kan.

**Interviewer:** Werken hier ook veel externe mensen die van buitenaf komen in een afdeling zoals deze?

**Respondent:** Er zijn met enige regelmaat, is er externe inhuur en er zijn heel veel stagiaires. Dus dat zijn in wezen ook mensen van buiten. En onze afdeling groeit enorm, als ik kijk naar de mensen die hier zitten, in die zin, dat er ook andere afdelingen die niet zo ver weg zitten denken; hé, dat zijn handige plekken. Er zitten soms wel eens allerlei mensen hier die niet tot onze formatie horen, die hier ook ineens zitten te werken, haha. En dat is prima, dat vind ik helemaal niet erg, zo lang wij ons werk ook maar gewoon kunnen toen.

**Interviewer:** Haha, ja stel je voor het is straks helemaal overbevolkt

**Respondent:** Haha, ja precies. Ja maar het is niet van ons, het is van de organisatie. Dus als andere afdelingen hier ook gebruik van maken, prima, gewoon doen.

**Interviewer:** Zijn er nog dingen waarvan jij denkt; nou dat is voor mij belangrijk om te weten? Dingen die zijn opgevallen waar ik nog niet naar heb gevraagd?

**Respondent:** Nou, ik ben heel benieuwd wat je als feedback gaat krijgen, ja. Volgens mij heb je alle goede dingen genoemd, dus.