**Formulier Eindevaluatie (maart 2022)**

**Gegevens organisatie en project**

Gemeente: HAAKSBERGEN

Naam project: EEN LEVEN LANG ONTWIKKELEN

Doorlooptijd: MAART 2022 t/m DECEMBER 2022, UITGESTELD TOT JUNI 2023

**Gegevens projectleider** (Gegevens projectleider worden op [aeno.nl](https://www.aeno.nl/subsidie-voorbeelden) geplaatst)

Naam: HENRIETTE HOGEBRINK

Functie: PROJECTLEIDER ORGANISATIEONTWIKKELING

Telefoonnummer: 06-42357130

E-mailadres: H.Hogebrink@Haaksbergen.nl

**Thema project**

Het project draagt bij aan (één keuze mogelijk)

* Eigen regie in Loopbaanontwikkeling
* Leiderschap en Cultuur

 X Leren en ontwikkelen

* Talent van de toekomst
* Vitaliteit
* Anders, namelijk…..

**Nieuw voor de gemeente - Stimuleringsregeling**

Geef aan de hand van de hulpvragen op de volgende pagina een korte evaluatie van het project. Jouw tekst wordt gepubliceerd op [aeno.nl](https://www.aeno.nl/subsidie-voorbeelden).

Heb je ook stukken die interessant zijn voor andere gemeenten? Mail deze dan ook.

**Nieuw voor de sector - StimuleringsregelingPLUS**

Geef aan de hand van de hulpvragen op de volgende pagina een uitgebreide evaluatie van het project. De uitgebreide eindverantwoording gaat vergezeld van materiaal dat andere gemeenten helpt als zij eenzelfde project willen starten.

Noot: de eindverantwoording en bijgeleverd materiaal worden gepubliceerd op [aeno.nl](https://www.aeno.nl/subsidie-voorbeelden).

**Tips voor A&O fonds Gemeenten**

Je levert nu je eindverantwoording in voor het project dat je hebt uitgevoerd. Dat betekent dat de subsidieaanvraag vrijwel is afgerond. Heb je nog adviezen voor ons?

**Eindevaluatie ingevuld?**

Mail dit formulier en bijbehorende stukken naar subsidies@aeno.nl.

**Hulpvragen voor het invullen van deze evaluatie**

1. **Hoe vind je dat het project en proces is verlopen?**

Het project "Een leven lang ontwikkelen" is in oktober 2021 gestart. In maart 2022 is een expert van A+O fonds (Eric Edens) toegevoegd t.b.v. procesbegeleiding, advisering, coaching en begeleiding. Bij aanvang was de aanleiding, de doelstelling, het beoogd resultaat en de aanpak helder. Er zat veel energie bij de projectleider (Henriette Hogebrink) om dit project tot een goed einde te brengen.

Het project ‘een leven lang ontwikkelen’ vormt samen met vier andere projecten, onderdeel van de bredere organisatieontwikkeling bij de gemeente Haaksbergen. Een belangrijk doel van het project ‘een leven lang ontwikkelen’ is om de juiste mensen op de juiste plaats te zetten door het managen van talenten. Daarmee wil Haaksbergen de organisatie wendbaarder maken voor ontwikkelingen binnen en buiten de organisatie.

Het doel van het project was enerzijds de leidinggevenden handvatten mee te geven om hun rol als coach en faciliterende manager goed te kunnen neerzetten en anderzijds de medewerkers handvatten te bieden om zich eigenaar te voelen van zijn/haar eigen loopbaan. Er is aan gewerkt om dit te vertalen in verschillende HR- instrumenten (strategische personeelsplanning, gesprekkencyclus, werving en selectie, opleidingsplannen, etc.) en ingezet is om leidinggevenden en medewerkers te testen (TMA, Talentenspiegel) en te trainen (vaardigheden, persoonlijke ontwikkeling). Een integrale aanpak met een helder doel. De uitdaging was daarbij ook om leidinggevenden en medewerkers 'the lead' te laten pakken.

Verschillende instrumenten zijn daarvoor ontwikkeld en in de startblokken gezet.

Eind 2022/ begin 2023 werd echter duidelijk dat het management de focus ging verleggen. De gemeente Haaksbergen kreeg te maken met een enorm groot verloop en relatief veel ziekte en deze capaciteitsproblemen zorgden ervoor dat het management andere prioriteiten ging stellen, vooral gericht op inhoud en niet op ontwikkeling. Er werden veel projecten bij de projectleider neergelegd en het draagvlak ging bergafwaarts. Geconstateerd kan worden dat er een aantal belangrijke voorwaarden (urgentiebesef, lef, voorbeeldgedrag, maatwerkaanpak, consistentie) door management niet meer werd voldaan.

1. **Hebben de uitgevoerde activiteiten bijgedragen aan de projectdoelstelling?**

Zo ja, waarom en waar merk je dat aan? Zo nee, waarom niet en wat doe je om bij te sturen?

Oorspronkelijk hebben de activiteiten zeker bijgedragen aan de doelstellingen om samen met de organisatie invulling te geven aan het leven lang ontwikkelen. Het project heeft een aantal stukken opgeleverd maar bij de overdracht vond het management niet de tijd en ruimte om het geheel te kunnen implementeren. Door capaciteitsproblemen en het verleggen van de focus was de steun van het management volledig weg.

1. **Hoe heeft het draagvlak bijgedragen aan het resultaat van het project?**

Er is meerdere malen geprobeerd om de verdere vertaling van het instrumentarium in handen te leggen van het management. We zijn er hard tegenaan gelopen dat het draagvlak -ondanks aanvankelijk mooie intenties- later in de praktijk toch niet aanwezig bleek. Essentieel is dat alle leidinggevenden beseffen dat ze een hoofdrol hebben te vervullen in die beoogde gedragsverandering en de opdracht hebben om consistentie bij de vertaling daarvan. Wij hebben gemerkt dat door andere prioriteitstelling (waan van de dag, focus op inhoud) onvoldoende verdere vertaling kreeg. De opdracht werd steeds anders geformuleerd, er bleek geen consequente vertaling mogelijk.

1. **Hoe is de waardering en ervaring van de mensen die bij het project betrokken zijn?**

De doelgroep van het project zijn de ca. 140 medewerkers van de gemeente Haaksbergen. Aanvankelijk was er veel draagvlak (ook bij de OR) voor de organisatie ontwikkelings- projecten. Onder meer uit het medewerkerstevredenheidsonderzoek (eind 2022) kwam duidelijk naar voren dat het management van de gemeente te weinig aandacht en waardering gaf aan de medewerkers. Daar kwam bij dat er 40 bezwaarschriften werden ontvangen als gevolg van de functiewaardering HR21. Medewerkers voelden zich niet gehoord en er ontstond een sfeer waarin ‘een leven lang ontwikkelen’ geen goede bedding meer had. Medewerkers voelden zich niet meer gewaardeerd en kregen van hun leidinggevende niet de aandacht die nodig was. Het management heeft focus op inhoud en niet op de mens en heeft er dus niet voor gezorgd dat dit positief werd omgekeerd.

Er is inmiddels een groot verloop en binnen een aantal teams negativiteit over het werken voor de gemeente Haaksbergen.

1. **Tot welke niet geplande resultaten of niet voorziene effecten heeft dit project geleid?**

Het effect was dat de organisatieontwikkeling en daarmee ook het project ‘een leven lang ontwikkelen’ niet tot borging kwam. Door het verlies van draagvlak voor ontwikkeling is de organisatie teruggeworpen naar de situatie van voor de start van het ontwikkeltraject. Een geleerde les is dat het essentieel is dat ‘het vuurtje op managementniveau blijft branden’ en dat het belangrijk is dat het management zijn/haar hoofdrol invulling geeft: het geven van aandacht aan medewerkers. Het is dus niet gelukt om het instrumentarium in handen te leggen van het management. Zij voelden niet de ruimte om hun rol invulling te geven. Bovendien bleek ook dat er ook anders gekeken werd naar de rolopvatting en rolinvulling van het management. Er zijn leidinggevende die aangeven dat ze ‘de aandacht voor medewerkers er ook niet bij kunnen hebben’ gezien de grote span of control.

1. **Wat zijn je belangrijkste bevindingen en wat zou je in een vergelijkbaar project in het vervolg anders doen?**

Achteraf kan geconstateerd worden dat er wellicht te veel projecten tegelijk zijn opgepakt en dat het belangrijk is om meer te faseren en te focussen. Ondanks een heldere visie, een gedegen veranderaanpak, een energieke projectleider en hulpbronnen (zoals de expert vanuit het A+O fonds) kon niet voorkomen worden dat het management een andere -meer behouden- koers ging volgen. Voor verandering en vernieuwing van de organisatie is het gemis van draagvlak, koersvastheid en scherpe sturing een grote faalfactor gebleken en hier heeft het project behoorlijk veel ‘last’ van gehad.

Een andere belangrijke bevinding is dat het cruciaal is om de aandacht voor de mens niet te laten verslappen. Het management heeft ervoor gekozen om andere prioriteiten te stellen, waardoor de aandacht voor ontwikkelingen stil is komen te liggen.

In een vergelijkbaar project is het belangrijk om goed contracteren aan de voorkant, koersvast te blijven, cruciale vacante plekken in de organisatie direct in te vullen (interim-management) en vooral aandacht te schenken aan het belangrijkste goed van je organisatie: de medewerker.

1. **Wat zijn je belangrijkste adviezen voor andere gemeenten bij een soortgelijk project?**

Draagvlak

Vooral vooraf goed contracteren en communiceren. Draagvlak voor verandering is essentieel om te voorkomen dat -wanneer het management te heet onder de zolen wordt - andere prioriteiten stellen.

Projectmatig werken

We hebben gemerkt dat wanneer er veel energie zit op een project, er ook veel zaken aan worden toegevoegd waardoor het risico is dat de focus wordt verlegd. Een programma- of projectaanpak (met fasering en canvas) helpt daarbij om koers vast te houden.

Inzetten op goed werkgeverschap

Zie hierboven. Het is essentieel dat draagvlak en commitment van het management ook daadwerkelijk vertaald worden naar het handelen. Bij elke verandering en vernieuwing van de organisatie en het HR- instrumentarium speelt het management een hoofdrol en is het nuttig om te investeren in de relatie en in de communicatie. Het is belangrijk dat het management het HR- instrumentarium ziet als hun eigen hulpmiddel om hun hoofdrol te kunnen vervullen: aandacht voor het welvinden van de medewerker.

Regionale samenwerking

Uit contacten met andere gemeenten in de regio Twente, maar ook in overige landelijke netwerken is op te maken dat veel gemeenten tegen dezelfde problematiek aanlopen en allemaal zelf het wiel aan het uitvinden zijn. Advies is om vooral in te zetten op regionale samenwerking. De focus ligt nu nog te veel op de eigen gemeente.

1. **Wat heeft de inzet van de expert jullie opgeleverd in het proces?**

De expert heeft een fijne rol vervuld als sparringpartner voor de projectleider. Reflectie op voortgang en het proces was prettig. We zagen het deels wel aankomen maar de 'change of plans' in begin 2023 was niet door de projectleider en niet door de expert te voorzien en te voorkomen.

Henriette Hogebrink

Eric Edens

Met deze eindevaluatie is een eind gekomen aan de procesbegeleiding en kan de rol van expert worden beëindigd. Afgesproken is dat de expert nog wel over een tijdje contact opneemt met de projectleider.

**Vragen?**

Heb je vragen, bel 070 7630030 of mail aan subsidies@aeno.nl.