

Visiedocument Werken Beweegt



Inhoud

6.	Visie op Werken Beweegt	3
6.1	Droombeeld over werken bij Coevorden	3
6.2	Van droom naar doel	3
6.3	Visie op werken bij Coevorden	3
6.4	Werkconcept.....	4
6.5	Deelthema's.....	5
6.5.1	Thema Gebouwen en Inrichting	5
6.5.2	Thema Apparatuur en Systemen	6
6.5.3	Thema Cultuur en gedrag	7
6.6	Van visiedocument naar projectplan.....	8

6. Visie op Werken Beweegt

Op basis van de interne en externe analyse en met de bestuurlijke uitgangspunten als randvoorwaarden is de projectgroep aan de slag gegaan met het formuleren van een visie. Daarbij was het uitgangspunt dat deze ondersteunend is aan de besturingsfilosofie Verbindend besturen.

6.1 Droombeeld over werken bij Coevorden

Stel je eens voor: een gemeente die werkt op een manier die past bij het leven van de inwoner en bij jouw wensen als medewerker. Een gemeentehuis dat echt een huis van de gemeenschap is. Waar je niet alleen terecht kunt voor je rijbewijs, maar ook bijvoorbeeld voor je bibliotheekboek, toeristische informatie, route voor een fietstocht, lekker kopje koffie en een werk- of vergaderplek. Waar je zes dagen per week in het grand café een cappuccino kunt drinken of die vervolgens meeneemt naar een rustige werkplek. Maar dat ook de plek is waar je een vergaderzaal kunt reserveren voor de jaarvergadering van je volleybalclub, waar je een bibliotheekboek kunt lenen of toeristische informatie kunt krijgen. Waar je als inwoner zelf kunt bepalen of je een afspraak met de gemeente fysiek of digitaal wilt doen. Of dat je je rijbewijs zelf ophaalt in Coevorden of liever thuis of in de buurt laat bezorgen.

Het gemeentehuis bestaat nog maar uit 1 pand. Op de begane grond zijn spreekkamers, studieplekken en vergaderruimtes. Op de etages komen de medewerkers bij elkaar om samen te werken en te co-creëren. Het focuswerk vindt hoofdzakelijk thuis plaats, als het kan tenminste. Want daar hebben de meeste medewerkers inmiddels een thuishkantoor ingericht.

Als medewerker van de gemeente pas je je werkgewoontes aan op het werk dat je moet doen. De ene keer werk je in het gemeentehuis, de andere keer in een dorps huis of je werkt thuis. Misschien wil je je thuiswerkdag wel opstarten met een lesje yoga. Of neem je iets langer lunchpauze omdat je dan een rondje wilt hardlopen. Dat kan bij de gemeente Coevorden. Want we vinden de werk/privé balans van onze medewerkers erg belangrijk. We zijn er namelijk van overtuigd dat gezonde, gebalanceerde medewerkers beter presteren. En vertrouwen er als werkgever op dat de medewerkers hun resultaten behalen, ongeacht waar of wanneer ze werken.

6.2 Van droom naar doel

Het droombeeld is een mooie manier om in de toekomst te kijken om te zien waar we als organisatie naar toe kunnen bewegen. Het droombeeld is de stip aan de horizon die bepalend is voor de stap die wij nu willen gaan zetten. Die stap moeten we zien in de context van de huidige situatie. "Niet van toekomst naar heden, maar van heden naar de toekomst". De nieuwe manier van werken heeft prioriteit in de uitvoering van het werkconcept. We willen het systeem van werken borgen. De huidige situatie is bepalend voor het vertrekpunt richting ons droombeeld.

6.3 Visie op werken bij Coevorden

In 2010 is bij de gemeente Coevorden "Werken Beweegt", de Coevordense variant van Het nieuwe werken geïntroduceerd.

Werken Beweegt is een cyclisch proces dat we regelmatig evalueren en verder ontwikkelen op basis van nieuwe inzichten, trends en ontwikkelingen. Een werkconcept ontwikkelt zich namelijk. Door de coronapandemie is deze ontwikkeling sneller gegaan dan verwacht: Het Nieuwe Werken maakt plaats voor Het Hybride Werken.

Vernieuwing en verbetering komen tot stand door samen te werken, uit te proberen en van fouten te leren. De afgelopen twee jaar hebben we zelf meegedaan aan het grootste thuiswerkexperiment ooit. Hierdoor kunnen we onze eigen ervaringen meenemen in de herijkte visie en de uitwerking daarvan. Maar ook onze expertise per vakgebied, de vragenlijst, workshops en in de kaart gebrachte trends en ontwikkelingen nemen we hierin mee.

Hier zien wij een belangrijke link met verbinding, met elkaar én met de organisatie. Denk hier aan het gemeenschappelijk doel (werken vanuit een gezamenlijke opdracht/vraagstuk). Medewerkers zijn zich bewust van hun professionele handelingsruimte en werken samen met inwoners, partners en collega's om maximaal bij te dragen aan een goede dienstverlening. Wanneer we het werk efficiënter en effectiever maken, waarbij we meebewegen in een veranderende omgeving, kunnen we een optimale en goede dienstverlening aan onze inwoners leveren.

Visie op werken bij Coevorden:

'Wij werken als medewerkers integraal samen met inwoners, ondernemers, partners en collega's. Om in te kunnen spelen op de veranderingen in de maatschappij faciliteren we een flexibele en ondersteunende werkomgeving. We kijken per vraagstuk wat er nodig is en afhankelijk daarvan bepalen we met wie, waar en wanneer we werken. En hiermee realiseren we een optimale dienstverlening waar we trots op zijn.'

Deze visie ondersteunt kernwaarden van de gemeente Coevorden.

Net als in de visie uit 2017 is deze herijkte visie ook gericht op het realiseren van een optimale dienstverlening en integraal samenwerken met inwoners, partners en collega's. Dit vinden wij belangrijk en daarom ook onmisbaar in de herijkte visie. Het leveren van maatwerk en tijd- en plaats onafhankelijk werken is in deze herijkte visie meer naar voren gekomen. Waar we vanuit de visie uit 2017 een werkplek kiezen bij het werk wat we doen, kiezen we nu niet alleen de werkplek maar ook de locatie. Hierdoor kunnen we nog flexibeler werken en de werkomgeving gebruiken om elkaar, inwoners en partners te ontmoeten.

En uiteraard blijven we monitoren: werkt het werkconcept voor ons? Hoe zitten onze medewerkers in hun vel? Waar lopen teamleiders tegenaan? Kortom, het is geen statisch concept. We blijven door ontwikkelen.

6.4 Werkconcept

We werken bij de gemeente Coevorden volgens het 'Team-based' hybride model. Binnen dit model is dit het raamwerk vanuit de organisatie:

- **Dienstverlening:** De dienstverlening aan inwoners, ondernemers, partners & collega's staat altijd voorop!
- **Verbinding:** we zorgen ervoor dat we niet alleen binnen ons eigen team, maar juist ook tussen teams, projecten en programma's in verbinding blijven. Organisatie, leidinggevend en medewerkers nemen hier eigen verantwoordelijkheid in.
- **50/50:** We werken op kantoor en thuis of elders (als je functie dat toelaat). We vinden het belangrijk dat we in verbinding blijven met elkaar. Daarom blijven we naar kantoor komen om elkaar te ontmoeten. We geven hierin een richting van ongeveer de helft op kantoor en de helft thuis per werkweek.
- **Flexibel:** We zijn flexibel in het doen wat nodig is voor een vraagstuk vanuit de samenleving. Tegelijkertijd krijgen we zelf ook ruimte om ons werk flexibel in te vullen. Hierbij is aandacht voor individuele behoeften en de balans tussen werk en privé. Medewerkers krijgen de ruimte om zelf met hun leidinggevend te overleggen welke bijdrage zij vanuit hun functie toevoegen aan de output. Medewerkers initiëren die afspraken zelf. Het is aan de medewerker om hulp te vragen waar nodig. De teamleider moet daar ook oog voor hebben en zelf het gesprek initiëren waar het nog niet zo soepel loopt.
- **Bereikbaar:** We zijn en blijven benaderbaar voor de samenleving. Voor je collega's is duidelijk wanneer je werkt en hoe je bereikbaar bent.

Het werkconcept is leidend voor de afspraken die er tussen teamleider/medewerker gemaakt worden. De kaders bieden richting en kunnen ervoor zorgen dat er goed samenspel komt binnen het team. Van dit kader kan af worden geweken op grond van:

- Wet- en regelgeving
- (Kwaliteit van) Dienstverlening

- Afspraken met betrekking tot verlof/ziekte/opleiding/vitaliteit/zwaar wegende persoonlijke omstandigheden

De medewerker bepaalt dus in principe zelf - binnen het vastgestelde raamwerk en in overleg met de leidinggevende - waar, wanneer, waarmee en met wie hij werkt.

- **Waar:** gericht op de meest geschikte locatie voor de werkzaamheden, dienstverlening, eigen welzijn en sociale contacten.
- **Wanneer:** het resultaat van het werk is belangrijker dan het tijdstip waarop het werk wordt uitgevoerd.
- **Waarmee:** het bieden van verschillende mogelijkheden op het gebied van werkplekfaciliteiten. Geen 'one size fits all' maar maatwerk waarbij de mogelijkheid bestaat om binnen de vastgestelde kaders het optimale pakket samen te stellen per medewerker en per team.
- **Met wie:** samenwerken met anderen, bijvoorbeeld collega's uit andere teams of partners.
- **Wie:** voor iedereen. De mate van plaats- en tijdgebondenheid van het werk bepaalt de vrijheden en faciliteiten die een medewerker in staat stellen zijn werk zo optimaal mogelijk in te delen.

6.5 Deelthema's

Hier lichten we toe wat de interne en externe analyse en de visie op werken bij Coevorden voor elk deelthema betekent. In het projectplan werken we de activiteiten per deelthema verder uit.

6.5.1 Thema Gebouwen en Inrichting

Het thema gebouwen en inrichting gaat over hoe we de werkomgeving maximaal benutten zodat deze ondersteunend is aan de besturingsfilosofie Verbindend besturen. De werkomgeving moet bijdragen aan het werkgeuk en gezondheid van de medewerkers zodat zij een optimale dienstverlening aan de inwoners kunnen leveren. De werkomgeving draagt ook bij aan ons werkgeversmerk. Zeker in deze krappe arbeidsmarkt is het als werkgever belangrijk om een aantrekkelijke werkomgeving te bieden. Zowel de werkplek op kantoor als thuis.

'Het kantoor als clubhuis' - Het wordt gezien als het kantoor van de toekomst: een plek waar medewerkers samenwerken, verbinden, kennis delen, netwerken en kunnen ontspannen.

Maar om elkaar te ontmoeten, moeten medewerkers óók naar kantoor komen als ze geen gepland overleg hebben om 'gewoon' bureauwerk te doen. Creativiteit laat zich niet altijd sturen en vindt vaak plaats tijdens de spontane ontmoeting, tijdens een 'gewone' werkdag bij de koffieautomaat. Dit betekent dat onze werkomgeving naast meer plekken voor overleg en ontmoeting, ook nog deels uit werkplekken voor geconcentreerd werken zal bestaan. De verhouding tussen ontmoetingsruimten en werkplekken zal wel anders zijn: minder werkplekken en meer ontmoetingsruimten.

Hybride werken heeft invloed op de bezettingsgraad van werkplekken op onze kantoorlocaties. Zeker als we de bezetting op kantoor kunnen spreiden over de werkweek. Past de huidige werkplekfactor van 0,75 dan nog wel bij het hybride werken? Houden we ook in de toekomst rekening met de 1,5 meter samenleving? Blijft het huidige vlekkenplan in stand? Of kunnen we dit (deels) loslaten? Misschien ondersteunt een ander vlekkenplan wel beter de ontmoeting en verbinding tussen medewerkers. Dit zijn vraagstukken die we in dit thema verder gaan uitwerken.

De werkomgeving in het Hof van Coevorden en Aleida Kramersingel 4 is nu ingericht met veel werkplekken in een open ruimte (kantoortuin), een aantal cockpits (ruimtes voor geconcentreerd werken) en vergaderruimtes. Uit de vragenlijst en de workshops is naar voren gekomen dat we de fysieke werkomgeving kunnen verbeteren met faciliteiten voor samenwerken, geconcentreerd werken en bellen. Verbeterpunten die aandacht verdienen in de aangepaste werkomgeving zijn:

- Meer mogelijkheden/akoestische verbeteringen om geconcentreerd te kunnen werken

- Hogere kwantiteit en een grotere diversiteit aan focus ruimtes
- Grotere hoeveelheid belplekken die afgescheiden zijn van andere werkplekken/ruimtes en afsluitbaar
- Diversiteit in type belplekken voor korte gesprekken en belruimtes voor langere gesprekken die ook geschikt zijn voor hybride vergaderen
- Meer creativiteit en inspiratie voor creatief of project werk
- Meer diversiteit in de overleg ruimtes; een informeel overleg is een andere activiteit en vraagt om een andere opstelling dan een formeel afstemmingsoverleg

Voor het creëren van meer ontmoetingsruimte en belplekken is ruimte in de kantoorlocaties nodig. Deze ruimte ontstaat door het verminderen van werkplekken. Kunnen we met deze vrijgekomen ruimte ook werken en ontmoeten in één gebouw? Doordat we de ruimte voor een andere activiteit gaan benutten hebben we nu wel twee gebouwen nodig. Hierbij houden we natuurlijk rekening met in- en externe ontwikkelingen.

Naast de fysieke inrichting is de sfeerbeleving van de aangepaste werkomgeving belangrijk. De vergaderlocatie Hofspot wordt door medewerkers als inspirerend en huiselijk ervaren en bevordert onze creativiteit. Door het gebruik van materialen en kleuren zoals in Hofspot verandert de sfeerbeleving in de aangepaste werkomgeving. Ook groen (planten) draagt hieraan bij. Kantoorbeplanting zuivert de lucht en draagt bij aan een betere luchtvochtigheid. Hierdoor ontstaat er een frissere en gezondere werkomgeving.

Het aanpassen van de werkomgeving biedt kansen om deze te verduurzamen. Zodat we bijdragen aan onze eigen visie voor een duurzame gemeentelijke organisatie. Duurzaamheid zal daarom een belangrijk gunningscriterium zijn bij de aanschaf van werkplekinrichting. Door hybride te werken dragen we ook bij aan duurzaamheid. Regelmatig thuiswerken is duurzamer dan elke dag naar kantoor gaan door het verminderen van de reisbewegingen.

Bovenstaande gaan we verwerken in een inrichtingsplan. Deze laat zien hoe de aangepaste kantooromgeving eruit komt te zien.

Onze werkomgeving zien we naast werkruimte ook als ontmoetingsruimte. Een plek waar medewerkers met elkaar, inwoners en partners in verbinding blijven. Het kantoor is duurzaam, flexibel, heeft ruimte voor ontmoeten, ontspannen en geconcentreerd werken, zorgt voor inspiratie en creativiteit, biedt privacy en is veilig.

6.5.2 Thema Apparatuur en Systemen

Het thema apparatuur en systemen draagt bij aan de informatie en technologische vraagstukken die de werkomgeving van de toekomst met zich meebrengt. Hoe zorgen we ervoor dat we steeds flexibeler, mobieler, efficiënter, plezieriger kunnen werken, waarbij we optimaal ondersteund worden door moderne technologieën? Het gaat hier bijvoorbeeld om technische toepassingen, inzetten en aanbieden van mobiele devices, vormen van telefonie en software-ondersteuning voor werkplekken.

Er zijn ook kanttekeningen te plaatsen bij het nieuwe werken. Door op afstand te werken kunnen we alleen online bij onze applicaties komen. Dit heeft risico's met betrekking tot de veiligheid van onze systemen. Het I-cluster werkt aan deze veiligheid door bijvoorbeeld te inventariseren welke applicaties en webportals de medewerkers gebruiken die niet tot de officiële applicaties van de gemeente behoren. Daar kan software tussen zitten die van goede kwaliteit is en door meerdere medewerkers wordt gebruikt (tools om interactief samen te werken, zoals Mentimeter, Miro-boards). In dat geval zal de gemeente deze applicaties alsnog aanschaffen, zodat deze beter kunnen worden beveiligd en het I-cluster ook ondersteuning kan leveren. Het tweede punt betreft de ondersteuning zelf. Door het nieuwe werken zijn de officiële kantoor tijden minder leidend met als gevolg dat iemand 's avonds om 20.00 uur een storing kan krijgen. De medewerker kan dan, via het telefoonnummer van het Centraal Servicepunt, contact opnemen met callcenter Pricon. In geval van (grote) nood wordt contact opgenomen met een medewerker van het Centraal Servicepunt. De kosten van ondersteuning buiten kantoor tijden zijn op dit moment nog dusdanig hoog dat in overleg met de gemeente Emmen is besloten dat reguliere

ondersteuning van het Centraal Servicepunt binnen de reguliere kantoortijden wordt geleverd. Wel is het onderwerp van gesprek bij het maken van de nieuwe dienstverleningsovereenkomst.

De combinatie van thuis- en kantoorwerk leidt tot behoefte aan eenduidigheid met betrekking tot bereikbaarheid. Hiervoor gebruiken we Teams en de telefoon. Het gebruik van alleen 06 nummers – zowel thuis als op kantoor – voorkomt verwarring.

Wie op kantoor wil werken moet een werkplek, vergaderruimte of creatieve ruimte kunnen reserveren. Het faciliteren van een Workplacemanagement-applicatie is dan wel noodzakelijk. Wellicht is het mogelijk hiervoor gebruik te maken van een vergelijkbaar systeem wat al in huis is.

Deze tools kunnen tevens gebruik worden om data te verzamelen over gebruik en tijdsvensters.

In de nieuwe situatie gaan we ervan uit dat medewerkers focuswerkzaamheden voornamelijk thuis uitvoeren, zodat er zo geconcentreerder gewerkt kan worden. Echter in de combinatie van creatief werk en afspraken op kantoor, kunnen we voor het werken in de reeds bestaande kantoortuinen, noise cancelling hoofdtelefoons faciliteren.

Een van de kanttekeningen die door teamleiders zijn geplaatst betreft het gebruik van vergaderruimten. Doordat deze door de gehele organisatie (kunnen) worden gebruikt is het lastig informatie op een flipover of whiteboard achter te laten en later weer te hergebruiken. Whiteboard zijn meestal ondertussen opnieuw gebruikt en flipover vellen soms al weggegooid. Dit probleem is makkelijk te ondervangen met software. Zo zijn er digitale whiteboards (zoals Miro) waarbij de inhoud opgeslagen en gedeeld kan worden. Op die manier is het mogelijk informatie die tijdens vergaderingen zijn vastgelegd opnieuw te gebruiken. Software kan medewerkers ook op andere manieren ondersteunen door bijvoorbeeld adviezen te geven over bewegen gedurende een dag zitten op kantoor of thuis. Het programma Pausit is hier een voorbeeld van.

Het thema apparatuur en systemen draagt bij aan de vraagstukken die een steeds digitaler en dynamischer wordende werkomgeving met zich meebrengt. De uitwerking van dit thema moet ervoor zorgen dat we steeds flexibeler, mobieler, efficiënter en plezieriger kunnen werken. Ondertussen moeten we letten op de veiligheid van systemen en de beschikbaarheid van ondersteuning.

6.5.3 Thema Cultuur en gedrag

In ons nieuwe werkconcept gaan leidinggevendenden met elkaar én hun (project/programma) teams afspraken maken over hoe zij willen werken en hoe de teams onderling verbinding houden, binnen de door de organisatie gestelde kaders. De keuze voor dit werkconcept zijn voortgekomen uit onze in- en externe analyse. Wij zijn ervan overtuigd dat dit werkconcept goed past bij Coevorden, ondersteunend is aan onze primaire dienstverlening en toekomstbestendig is. De keuze voor dit werkconcept brengt echter ook uitdagingen met zich mee op het gebied van teamvolwassenheid, vitaliteit en cultuur. In de pijler cultuur en gedrag richten we ons erop om - onder andere door middel van interventies - de gewenste ontwikkeling te stimuleren en te faciliteren. Plezier en energie in het werk en verbinding met elkaar staan hierin voorop!

Teamvolwassenheid

Wanneer wij de resultaten van de teamvolwassenheidscan (die aantoont in hoeverre organisaties in staat zijn om op afstand samen te werken) vergelijken met die van andere gemeentes, valt bij de gemeente Coevorden een relatief hoge mate van teamvolwassenheid op. Dit biedt een uitstekende basis voor verdere ontwikkeling van teams en het hybride werken. Echter zijn er wel aandachtspunten die liggen rondom autonomie, feedback en duidelijkheid. Dit geldt door de gehele organisatie en daarnaast hebben we ook iets te organiseren in de onderlinge verbinding tussen teams. De resultaten uit de teamvolwassenheid scan bieden handvatten om keuzes voor interventies te maken, die de effectiviteit van samenwerken binnen de organisatie kan verhogen.

We gaan met teamleiders en teams in gesprek over onderwerpen rondom teamvolwassenheid. Waar nodig maken we een plan van aanpak ter verbetering. Hier is door de verscheidenheid in teams en functies maatwerk voor nodig.

Vitaliteit

Ook hebben we binnen deze pijler aandacht voor vitaliteit. Waar er meer thuis gewerkt wordt, kan het er al snel insluipen dat medewerkers 24/7 "aan staan". We weten uit onderzoek dat medewerkers die thuis werken, minder bewegen. En uit de workshops is gebleken dat medewerkers er last van hebben als ze te veel vergaderingen na elkaar achter een beeldscherm zitten. In deze pijler nemen we zowel fysieke elementen (werkplek, voldoende bewegen), mentale elementen (werkdruk, sociale interactie) als elementen op het gebied van werkgelek mee (autonomie, persoonlijk leiderschap, eigenaarschap) mee.

We gaan regelmatig vinger aan de pols houden bij medewerkers over hoe ze zich voelen, op allerlei vlakken. Dit kan middels een MIO, een PMO (periodiek medisch onderzoek) of andere nog te onderzoeken methodes. Daarnaast zetten we actief interventies in die de vitaliteit van medewerkers ten goede komen.

Cultuur

Tot slot hebben we binnen deze pijler aandacht voor cultuur. Uit de workshops is gebleken dat niet iedereen de ruimte voelt om daadwerkelijk plaats- en tijdonafhankelijk te werken. Belangrijk uitgangspunt hiervoor is dat verwachtingen (van leidinggevend naar medewerkers, maar ook tussen medewerkers) expliciet moeten worden uitgesproken. Als verwachtingen niet duidelijk zijn (wat nu soms het geval is) kunnen vragen ontstaan zoals: "als de leidinggevende mij niet op de werkvloer ziet, vertrouwt hij er dan wel of dat ik mijn werk doe?" of "wat vinden mijn collega's ervan dat ik thuis werk en tussendoor een wandeling maak?". Hier dient doorlopend aan gewerkt te worden.

Hybride werken vraagt een cultuur die zich richt op vertrouwen en resultaatgericht werken. Van medewerkers vraagt het een omslag in samenwerking en betrokkenheid.

Hoe duidelijker de organisatie en leidinggevend het werkconcept communiceren, uitdragen én voorleven, hoe makkelijker het voor medewerkers is om zelfstandig keuzes te maken rond het tijd- en plaatsafhankelijk werken. Samen willen we werken aan een cultuur die ondersteunend is aan ons werkconcept. Hiervoor gaan we in gesprek met het CMT, teamleiders en medewerkers en komen met een concreet plan van aanpak. We gaan dit langere tijd, bij herhaling en spelenderwijs monitoren. Daarbij stimuleren we graag dat medewerkers zelf met voorstellen komen om aan de cultuur rondom hybride werken bij te dragen.

Met dit thema sluiten we aan bij de ambitie van het bestuur en het ingezette Strategisch Actieplan Personeel. Het duidelijk maken hoe wij "werk(en)" als organisatie zien, is hierin heel belangrijk. Daarnaast maken de teamleiders met elkaar en hun teams aanvullende afspraken over hoe ze om willen gaan met hybride werken. Hierbij dient aandacht te zijn voor de cultuur rondom hybride werken en het aanspreken van elkaar op die afspraken.

6.6 Van visiedocument naar projectplan

Vanuit het visiedocument wordt een projectplan opgesteld. Hierin worden per deelthema de bijbehorende activiteiten, middelen en planning beschreven. Dit plan wordt op een flexibele manier ingericht omdat dit past binnen het cyclische proces van Werken Beweegt. Dit geeft namelijk ruimte om tussentijds bij te stellen, nieuwe ontwikkelingen alsnog te integreren en te toetsen of we de juiste koers blijven volgen. Daarbij houden we het 'wat, waarom, hoe en wanneer' voortdurend voor ogen. De projectgroep zorgt binnen dit project voor een evaluatie gebaseerd op projectmatig creëren.

