

Visie op huisvesting en werkconcept

Herijking huisvestingsconcept en werkconcept

Opdrachtgever
Gemeente Hoeksche Waard

Datum
2 juli 2021

Project
Herijking werkconcept

Referentie
1635608-0033.3.0

Auteur(s)
Kim Vermeulen
Michiel Otto



gemeente
Hoeksche Waard

Inhoudsopgave

| | | | | |
|------------|---|-----------|--|-----------|
| 1. | Inleiding | 3 | | |
| 2. | Het vertrekpunt | 4 | | |
| 2.1. | Bestaand huisvestingsconcept en werkconcept | 4 | | |
| 2.2. | Trends en ontwikkelingen | 5 | | |
| 2.3. | Bevindingen enquête | 8 | | |
| 2.4. | Knelpuntenanalyse onderzoek Hogeschool Rotterdam | 9 | | |
| 3. | Ambtelijke organisatie | 10 | | |
| 3.1. | Opzet werksessie | 10 | | |
| 3.2. | Persona's ambtelijke organisatie | 10 | | |
| 3.3. | Conclusies naar aanleiding van de klantreizen | 10 | | |
| 3.4. | Resultaten poll | 11 | | |
| 4. | Dienstverlening | 12 | | |
| 4.1. | Opzet werksessie | 12 | | |
| 4.2. | Persona's dienstverlening | 12 | | |
| 4.3. | Conclusies naar aanleiding van de klantreizen | 12 | | |
| 5. | Bestuur, raad & griffie | 14 | | |
| 6. | Publieke functie | 16 | | |
| 6.1. | Het huis voor de gemeente Hoeksche Waard | 16 | | |
| 7. | Het werken in de toekomst | 18 | | |
| 8. | Inspirerende plek om te werken | 20 | | |
| 8.1. | Werken | 20 | | |
| 8.2. | Inrichten werkomgeving | 20 | | |
| 9. | Aanbevelingen | 23 | | |
| 10. | Scenario-ontwikkeling met projectgroep | 24 | | |
| 10.1. | Scenario 1: (samen)werken vanuit één huis voor de gemeente, servicepunten in de wijk | | | 24 |
| 10.2. | Scenario 2: (samen)werken vanuit 2 gemeentehuizen (een publiek en een ambtelijk hart), servicepunten in de wijk | | | 25 |
| 10.3. | Vervolgstep in scenario-ontwikkeling | | | 26 |
| | BIJLAGEN | | | 27 |
| | Bijlage 1: resultaten enquête (los document) | | | 27 |
| | Bijlage 2: resultaten werksessies 1 en 2 (dimensie Ambtelijke organisatie) (los document) | | | 27 |
| | Bijlage 3: resultaten werksessies 3 en 4 (dimensie Dienstverlening) (los document) | | | 27 |
| | Bijlage 4: resultaten werksessie scenario-ontwikkeling met projectgroep (los document) | | | 27 |
| | Bijlage 5: uitwerking Touchpoints (los document) | | | 27 |

1. Inleiding

Herijking werkconcept

De coronacrisis heeft veel teweeggebracht in uw organisatie. Medewerkers waren veelal gewend om vanuit kantoor te werken. Dit is door de crisis van de ene op de andere dag veranderd naar het werken vanuit huis.

Deze overgang ging niet zonder slag of stoot; waar de organisatie eerst nog niet klaar was voor een dusdanig grote verandering, heeft dit versneld toch plaats moeten vinden. Waar er eerst nog vooral negatieve aspecten aan het licht kwamen, veranderde dit snel en zag iedereen ook de positieve aspecten van het thuiswerken. Als organisatie heeft de gemeente Hoeksche Waard de omslag al gemaakt; er is overgestapt naar Office365 en alle medewerkers werken flexibel met een laptop waar en wanneer het hun het best uitkomt. Echter, het huisvestingsconcept, werkconcept en het dienstverleningsconcept van de gemeente zijn voor de fusie opgesteld voor de periode van 2019 t/m 2025. De wens is om dit in het licht van de veranderde omstandigheden te herijken.

Uitwerking mogelijke huisvestingsscenario's

In 2025 lopen de vergunningen af van de tijdelijke huisvesting van de gemeente Hoeksche Waard. Ter voorbereiding hierop wil de gemeente het bestaande huisvestingsconcept en werkconcept herijken om op basis daarvan toekomstbestendige huisvestingsscenario's te ontwikkelen. Deze huisvestingsscenario's kunnen vervolgens in de volgende fase worden beoordeeld aan de hand van een toetsingskader.

Doel

Het doel is om het bestaande huisvestingsconcept en het werkconcept te herijken langs de vier dimensies Ambtelijke organisatie, Dienstverlening, Bestuur, raad & griffie en Publieke functie. Deze herijking is in het voorliggende document vormgegeven. Vervolgens zijn op basis van deze herijking scenario's voor de huisvesting verkend.

De volgende stappen zijn doorlopen om het einddoel te behalen:

- 10 mei 2021: digitale werksessie 1 met 22 medewerkers van de gemeente.
- 20 mei 2021: digitale werksessie 2 met 22 medewerkers van de gemeente.
- 27 mei 2021: digitale werksessie 3 met 10 medewerkers van de gemeente.
- 1 juni 2021: digitale werksessie 4 met 10 medewerkers van de gemeente.
- 7 juni 2021: werksessie scenario-ontwikkeling met projectgroep met 10 medewerkers van de gemeente.
- 12 april t/m 3 mei 2021: digitale enquête uitgezet onder alle (kantoor)medewerkers van de gemeente.
- Week 17 t/m week 21-2021: digitale interviews met wethouders, raad en griffie.

2. Het vertrekpunt

2.1. Bestaand huisvestingsconcept en werkconcept

Als input voor het bestaande huisvestingsconcept hebben onder andere de huidige **toekomstvisie** van de gemeente Hoeksche Waard, de **management- en organisatiefilosofie** en de **dienstverleningsvisie** het vertrekpunt gevormd.¹ Het vertrekpunt zoals weergegeven onder paragraaf 2.1 is in 2018 opgesteld en letterlijk overgenomen.

Toekomstvisie

Kernpunten van het 'Kompas'

- 100% dienstverlenend
- Kerngericht werken (flexibiliteit: verbinden, faciliteren, adviseren en inspireren)
- Focus is extern gericht
- Horizontale sturing (doel- en resultaat-gericht)



Identiteit

- Dicht bij de samenleving, met een scherp oog voor onze omgeving
- Betrokken, flexibel, nieuwsgierig en persoonlijk

Huisvesting

- Flexibel, uitnodigend, multifunctioneel; ontmoeten
- Energieneutrale huisvesting is het uitgangspunt

Management- en organisatiefilosofie

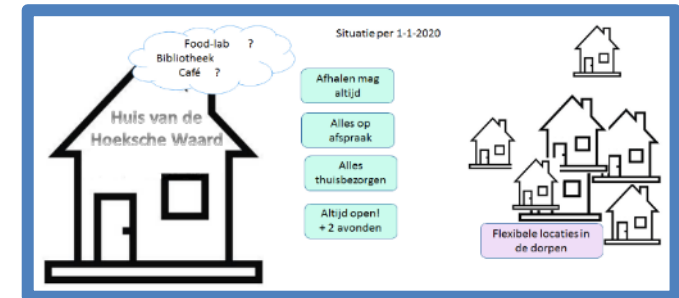
- Horizontale binding
- Sturen op resultaat
- Medewerker en management: balans tussen vrijheid en verantwoordelijkheid
- Plaats- en tijdonafhankelijk werken
- Optimalisatie ruimtegebruik en logistieke stromen
- Integratie van ISHW en SOHW; WIHW nog n.t.b.



Dienstverleningsvisie

Model

Centrale locatie in de vorm van 'Huis voor de gemeente Hoeksche Waard' en mobiele servicepunten op zogenaamde dislocaties in een aantal kernen.



Besturingsfilosofie

- Standaardiseren en digitaliseren
- Ontmoeten en verbinden op gastvrije manier
- Permanent verbeteren dienstverlening
- Backoffice taken en bedrijfsvoeringstermijnen clusteren: één groot team op één locatie
- Backoffice Burgerzaken en Vergunningen op zelfde locatie als frontoffice
- Thuisbezorging als mogelijkheid
- Stevige ondersteuning digitale processen ('Werken op Afspraak', 'Planning & Bezetting/JCC')
- Huis voor de gemeente Hoeksche Waard in de buurt van 'voorzieningen' op het gebied van welzijn, cultuur, onderwijs e.d.

Uitgangspunten vanuit het bestuur

De raad

- Voorkeur voor centrale vergaderlocatie
- Voorzien van voldoende vergader- en ontmoetingsruimte fracties
- Voorzien van actuele AV-middelen (t.b.v. live streaming e.d.)
- 37 Raadsleden (groei naar 39?), Collegeleden, publiek en pers

Het college

- Representatief en vertrouwelijk

Rapportage Huisvesting Gemeente Hoeksche Waard – Resultaten huisvestingsstudie, 31 mei 2018, Hevo

¹ Toekomstvisie, management- en organisatiefilosofie en dienstverleningsvisie komen voort uit 'Kompas, 2018 Hoeksche Waard', Business case dienstverlening in de Hoeksche Waard en

- Voldoende ruimte ('flexibele vlek'?)

De griffie

- Ruimte voor vertrouwelijkheid ('flexibele vlek'?)
- Bij voorkeur nabij College en ambtelijke organisatie

Het huisvestingsconcept

Naar aanleiding van deze input is de volgende conclusie getrokken ten aanzien van het huisvestingsconcept:

- Centrale bedrijfsvoering
- Ondersteunt integratie, samenwerking en ontmoeting
- Faciliteert wisselende samenwerkingen (wendbaar)
- Voldoende overlegplekken
- Toepassen 'Anders Werken'
- Transparantie: iedereen vindt en ontmoet elkaar
- Werkomgeving is veilig en heeft een gezond klimaat
- Korte looplijnen, horizontale binding
- Huis voor de gemeente Hoeksche Waard:
 - 'Gezicht' van de gemeente
 - Centraal gelegen
 - Nabij voorzieningen
 - Gericht op ontmoeting
 - Accommodatie ook voor andere functies
 - Representatieve uitstraling
 - Te combineren met frontoffice
 - Mogelijk ook vergaderlocaties voor de Raad

2.2. Trends en ontwikkelingen

Ontwikkeling visie op werken en kantoorhuisvesting

Sinds het bestaan van 'het kantoor' zoals we dat nu kennen is de werkomgeving voortdurend onderhevig aan trends en ontwikkelingen. De opkomst van het internet en de communicatierevolutie heeft er vanaf 1990 al voor gezorgd dat organisaties flexibeler kunnen gaan werken. Werkconcepten als het 'activiteitgerelateerd werken' deden hun intrede en ook flexwerken en thuiswerken werden vanaf deze tijd steeds meer gemeengoed. Dit is een trend die in de periode 1990 - begin 2020 steeds sterker

geworden is; ook gedreven door technologische vooruitgang. Uiteindelijk heeft dit in de periode 2010-heden geresulteerd in het 'netwerkkantoor'. In dit kantoor staan *sociale cohesie, spontane interactie, ontmoeting, samenwerking* en *innovatie* centraal. Het plaats- en tijdonafhankelijk werken krijgt structureler vorm en maakt in deze periode dat het 'zomaar' naar kantoor gaan in toenemende mate heroverwogen wordt.

Invloed van het coronavirus

Hoewel thuiswerken af en toe plaatsvond, werd begin 2020 de manier van werken zoals we deze kenden ernstig 'verstoord' als gevolg van het coronavirus. De opmars van het plaats- en tijdonafhankelijk werken, die al sinds 1990 bezig is, werd in zeer hoog tempo versneld door het feit dat thuiswerken verplicht dan wel het uitgangspunt werd. Dit heeft voor organisaties én medewerkers geresulteerd in een zeer snelle leercurve in het plaats- en tijdonafhankelijk werken en met name ook het faciliteren daarvan.

Kantoorlocaties zijn sinds begin 2020 verlaten en vergaderingen, bilaterale overleggen, brainstormsessies, kennisdeling etc. worden allemaal digitaal uitgevoerd.

Het coronavirus kan ons inziens niet gezien worden als de aanstichter van de populariteit van het plaats- en tijdonafhankelijk werken, maar zeker wel als versneller. De manier van werken tijdens de coronacrisis is een extreme uiting van het plaats- en tijdonafhankelijk werken. Deze (extreme) manier van thuiswerken is dan ook zeker niet voor iedereen of voor alle werkzaamheden als positief ervaren. Enkele verwachte, structurele effecten van de coronacrisis zijn in de afbeelding aangegeven:



Versnelde popularisering van digitaal, plaats- én tijdonafhankelijk werken

Er zal versneld anders worden gekeken naar de rol die het kantoor speelt bij het mogelijk maken van werk. De coronacrisis heeft laten zien dat werken vanaf een andere locatie ook goed mogelijk is. Het succes daarvan is mede afhankelijk van hoe duidelijk en open er over dit onderwerp wordt gecommuniceerd en hoe goed medewerkers hierin worden ondersteund.

Organisaties dienen aandacht te besteden aan de juiste technologische ondersteuning, de organisatiecultuur en bijbehorende verwachtingen om de balans tussen thuis- en op kantoor werken zo goed mogelijk te maken. Daarnaast moet er aandacht blijven voor de werknemer, qua productiviteit, betrokkenheid en gezondheid, ongeacht waar hij/zij werkzaam is.

Door de coronacrisis wordt in een sneltreinvaart gedigitaliseerd. Dit heeft impact op gemeentelijke afdelingen zoals ruimtelijke ordening en burgerzaken, maar ook op het contact met inwoners in het sociaal domein. Veel processen en de dienstverlening zijn versneld blijvend gedigitaliseerd, waardoor digitaal, plaats- én tijdonafhankelijk werken beter wordt ondersteund.

Verandering van werkzaamheden op locatie: van individueel naar samen

Samenkomen op een plek heeft speelt de coronacrisis een scherpere rol. Waar mensen voorheen haast als automatisme naar hun werkplek op kantoor of andersoortige

werkomgeving gingen, of men nu alleen werkte of niet, in de toekomst zijn samenwerking en ontmoeting als doel om ergens bijeen te komen belangrijker. Sterker nog, juist om samenkomst te stimuleren kan men het werk anders organiseren: meer in project- of programmaverband (opgavegericht werken bijv.) waardoor samenwerking verder gestimuleerd wordt,



Heroverweging benodigd kantooroppervlak door thuiswerken

Door een versnelde popularisering van digitaal, plaats- én tijdonafhankelijk werken zal thuiswerken steeds meer het nieuwe normaal gaan worden. Medewerkers zullen bewuster nadenken over waarom en wanneer ze naar kantoor gaan. Echter, de behoefte om naar kantoor te gaan zal blijven bestaan. Organisaties dienen er

aandacht aan te besteden dit aantrekkelijk te maken en mogelijk te houden. Daarnaast leent niet iedere thuis situatie zich voor thuiswerken en is het ook persoonsafhankelijk of thuiswerken effectief is en prettig werkt.

Doordat thuiswerken steeds meer onderdeel zal worden van de organisatiecultuur en manier van werken, is de behoefte aan werkplekken op kantoor minder hoog. Dit heeft direct een impact op de flexfactor, mits er afspraken worden gemaakt over het gedeelde gebruik van de werkplekken op kantoor. Immers, als alle medewerkers op dezelfde dagen thuiswerken en op kantoor werken, dan blijft de behoefte aan werkplekken op die piekdagen erg hoog en heeft dit geen impact op de flexfactor.

Heroverweging variatie aan typen werkplekken op kantoor

Er ontstaan meer extremen op kantoor. In de recente kantoortontwikkelingen volgde de kantoorwerkplek al de activiteiten die iemand verricht, resulterend in een variatie aan werkplekvormen passend bij wat iemand op een dag doet. Van rumoerige werkplekken waar ontmoeting een nadrukkelijke plek krijgt tot rustige werkplekken of stiltezones waar men ongestoord kan werken.

Mensen hebben bij het thuiswerken vooral het 'live' contact met collega's gemist. Er is sterke behoefte aan ontmoeting en 'live' samenwerking. Deze activiteiten blijven ook na de coronaperiode belangrijk om op kantoor te faciliteren.

De concentratiewerkplekken hebben, voor diegenen die alweer op kantoor komen, ineens een belangrijke tweede functie gekregen. Als men op kantoor komt voor het ontmoeten van collega's of externen zit men tussendoor ook regelmatig in digitaal overleg. Hiervoor zijn open of halfopen ruimten niet geschikt. Er zal dus een sterkere behoefte zijn aan concentratieplekken. Daarnaast dient de audiovisuele apparatuur in project- en vergaderruimten hierop ingericht te worden.

De extremen in het werkconcept (rust en rumoer) worden belangrijker. Een plek voor ontmoeting en een plek om plaats- en tijdonafhankelijk te kunnen werken.

Extra aandacht voor hygiëne en de gezondheid en het welzijn van medewerkers

Bij het ontwerp van nieuwe kantooruimte zal meer aandacht worden besteed aan het beperken van de overdracht van ziektes. Dit kan mogelijk impact hebben op de clustering van typen werkplekken en faciliteiten, maar ook op de werknemersdichtheid. Men dient echter te voorkomen dat deze nieuwe clustering en werknemersdichtheid eraan bijdragen dat medewerkers te veel van elkaar worden afgezonderd. Het sociale contact op de werkvloer wordt immers een steeds grotere reden voor medewerkers om

naar kantoor te gaan. Het aanpassen van de klimaatinstallaties in het pand kan een positieve impact hebben op de gezondheid van de medewerkers. Het zuiveren van de lucht wordt immers belangrijker dan ooit om de overdracht van ziektes te beperken.

Betrokkenheid en leiderschap

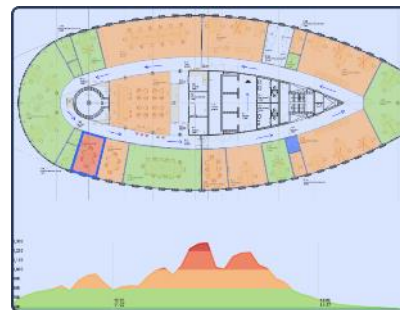
Als er tussen management en medewerkers én medewerkers onderling als gevolg van toegenomen plaats- en tijdonafhankelijk werken een grotere afstand ontstaat, zal men nadrukkelijker moeten werken aan verbinding binnen de organisatie. Gezamenlijke, sociale activiteiten bevorderen de betrokkenheid van medewerkers met de organisatie. Ook is 'bezielend leiderschap' onmisbaar. Van het leiderschap moet visie, inspiratie en focus uitgaan. Dan raken mensen betrokken en geïnspireerd en kunnen ze hun eigen werkzaamheden in de context van de doelstellingen van de organisatie plaatsen.

Toegevoegde waarde van smart building wordt beter zichtbaar

Slimme kantoren zijn uitgerust met een groot aantal IoT-sensoren ('Internet of Things') waarmee een grote hoeveelheid aan informatie over het gebruik kan worden verzameld en aangestuurd.

Enkele toepassingen waarvan de toegevoegde waarde steeds groter zal worden, zijn:

- Reservering van werkplekken.
- Aanvraag schoonmaak van werkplekken.
- Werkplekgebonden aansturing van het klimaat.
- Het touchless bedienen van bijvoorbeeld het koffieapparaat of de printer.



Apps voor werkplekreservering en volgen CO2-gehalte kantoorruimtes

Andere mobiliteitsoverwegingen

Wanneer het plaats- en tijdonafhankelijk werken een vast onderdeel van het werkpatroon wordt, zullen we flexibeler omgaan met de reisbewegingen. Waarom zouden we immers in de file gaan staan als we ook eerst een paar uurtjes vanuit huis kunnen werken?

Mogelijk dat het aantal reisbewegingen in zijn algemeenheid zal afnemen. Het digitaal ontmoeten heeft immers zijn effectiviteit bewezen. Dit geldt niet alleen voor de medewerkers maar ook voor inwoners die na de coronaperiode de gemeente digitaal weten te 'vinden'.

Keuze tussen twee extremen?

Voor het werken na de coronacrisis zien wij verschillende mogelijkheden tussen de extremen van heel veel thuiswerken en het gebruik van het kantoor puur als ontmoetingsplek. Daarmee kan een lage flexfactor aangehouden worden. Dat betekent in het verlengde ook dat de werkgever een grotere rol zal spelen in het faciliteren van goede werkplek- en ICT-voorzieningen in de thuisomgeving.



Aan de andere kant van het spectrum staat een beweging richting het intensief inzetten van de kantooromgeving, ook wanneer virus- of andere crisissituaties zich voordoen. Hierbij valt te denken aan een omgeving die zo ingericht is dat er veel afstand is tussen de werkplekken en zowel persoonlijk als digitaal vergaderen veilig plaats kan vinden.

Om te onderzoeken hoe de medewerkers van de gemeente hier in staan en welke mogelijkheden zij realistisch achten, zijn wij met verschillende medewerkers en leidinggevendenden van de organisatie in gesprek gegaan.

2.3. Bevindingen enquête

Opzet enquête en respons

De medewerkers zijn daarbij gevraagd van de toekomstige situatie uit te gaan, waarin een 'nieuw normaal' is gevormd na de coronacrisis.

De enquête is via het intranet van de gemeente uitgezet tussen 12 april en 3 mei 2021. In totaal zijn 372 responses ontvangen (circa 63%).

Vragen aan management en leidinggevendenden

In aanvulling op de algemeen geformuleerde vragen zijn aan management en leidinggevendenden nog aan aantal aanvullende vragen gesteld:

- Tijdens de coronaperiode werken velen vanuit thuis. In welke mate kun je jouw team op afstand coachen?
- In hoeverre kost het coachen op afstand meer tijd?
- Tegen welke problemen loop je aan bij het coachen op afstand?
- In welke mate was je voor de coronaperiode individueel per medewerker betrokken bij zijn/haar werkzaamheden en welzijn?
- In welke mate ben je tijdens de coronaperiode individueel per medewerker betrokken bij zijn/haar werkzaamheden en welzijn?
- In welke mate heb je er vertrouwen in dat medewerkers zelfstandig de van tevoren afgesproken resultaten zullen / kunnen halen?

Management en leidinggevendenden geven aan veel meer tijd nodig te hebben voor het coachen op afstand (57%) en het coachen op afstand ook als lastig te ervaren (48%). Hierbij worden verschillende problemen of hindernissen ervaren om het coachen kwalitatief goed uit te voeren. Er is aangegeven dat met name de non-verbale communicatie door lichaamstaal moeilijk te volgen is bij het digitaal coachen. Signalen worden minder snel opgepakt dan wanneer er fysiek kan worden gecoacht. Daarbij komt ook dat het fysieke contact (het steun kunnen geven) bij gesprekken die er echt toe doen wordt gemist. In het verlengde daarvan wordt ook de onderlinge steun die collega's elkaar kunnen bieden indien dit nodig is gemist.

In relatie tot coaching on-the-job is er bij het werken op de werkvloer de mogelijkheid om korte contactmomenten te hebben tussen afspraken door, bij de koffie of de lunch. Gesprekken zijn bij het coachen op afstand voortijdig ingepland en het gevoel heerst dat hierdoor een deel van de coaching ontbreekt.

Leidinggevendenden worden hierdoor sterker afhankelijk van uitspraken van hun medewerkers en collega's en de mate waarin men elkaar goed kent is zeer bepalend.

Tot slot is het belangrijk de balans werk-privé voor medewerkers goed te bewaken: thuis lopen die twee vaak naadloos in elkaar over of door elkaar.

Ondanks het feit dat het coachen op afstand meer tijd kost en als lastiger wordt ervaren, geven management en leidinggevendenden aan vrijwel evenveel betrokken te zijn bij het welzijn en de werkzaamheden van de medewerkers dan voor de coronaperiode. Voor de coronaperiode werd dit beoordeeld met een 2,5 op een schaal van 1 (zeer betrokken) tot 5 (zeer weinig betrokken), tijdens de coronaperiode wordt dit beoordeeld met een 2,8.

Management en leidinggevendenden hebben er vertrouwen in dat medewerkers zelfstandig de van tevoren afgesproken resultaten zullen/kunnen halen. Dit scoorde een 2,2 op een schaal van 1 (zeer veel vertrouwen) tot 5 (zeer weinig vertrouwen).

Conclusies enquête

Werken op kantoor

Uit de vragenlijst is duidelijk geworden dat de respondenten gemiddeld 44% van de werktijd op kantoor willen werken.

Gemiddeld werkt een medewerker 30 uur per week. Dat betekent dat een medewerker in de toekomst gemiddeld 13 uur vanuit kantoor wil werken, ofwel ± 3 dagdelen.



Thuiswerken

Ook willen medewerkers gemiddeld minimaal de helft (52%) van de werktijd thuiswerken. Gemiddeld over alle antwoorden geven de respondenten aan een kleine twee dagen (4 dagdelen) per week thuis te willen werken. Opvallend is dat er geen relatie lijkt te bestaan tussen de afdeling waarin de respondenten werken en hun keuze voor meer of minder thuis-/kantoorwerk.

Respondenten die aangaven minimaal 20% van de tijd ook op een andere locatie dan thuis of op kantoor te willen werken behoren met name tot de afdelingen Ondernemen, Openbare ruimte, Wmo, ICT, HWwerkt! en de buitendienst.

Samenwerking en ontmoeting

De respondenten geven aan met name voor het kantoor als werklocatie te willen kiezen als zij hun werktijd zullen besteden aan interne samenwerking met een collega, team-/afdelingsoverleg en ontmoeting/samenwerking/brainstormen. Dat is in lijn met de wens collega's met name op kantoor te willen ontmoeten.

Wat opvalt is dat veel respondenten aangaven samenwerkingspartners en ook inwoners met name op kantoor te willen ontmoeten. Een substantieel deel van de respondenten wil samenwerkingspartners of inwoners echter ook digitaal of op een andere locatie ontmoeten (zoals een multifunctioneel centrum of de locatie van de samenwerkingspartner). Tegelijkertijd is aangegeven dat de uren die voor kantoorwerkzaamheden ingezet zullen worden met name gebruikt zullen worden voor ontmoeting en samenwerking en niet voor contact met inwoners. Hieruit kan geconcludeerd worden dat de respondenten van de enquête in totaal relatief weinig contacten met inwoners hebben, maar deze wel het liefst op het gemeentehuis willen laten plaatsvinden.

2.4. Knelpuntenanalyse onderzoek Hogeschool Rotterdam

Naast deze enquête heeft de Hogeschool Rotterdam tussen februari 2020 en juni 2020 een onderzoek gedaan naar de knelpunten van de bestaande huisvesting. De aandachtspunten die uit dit onderzoek naar voren komen hebben met name betrekking

op de aanwezige voorzieningen op het gemeentehuis en de communicatie rondom de werkafspraken. Deze aandachtspunten zijn daarmee onderdeel van de volgende fase; de implementatie van het herijkte werkconcept.

3. Ambtelijke organisatie

3.1. Opzet werksessie

Doel van de digitale werksessies was actief het gesprek aan te gaan over de visie op werken ná de coronacrisis, het reflecteren van de uitkomsten uit de enquête en het ophalen van aanvullende informatie. De sessies waren ingestoken als actieve meedenksessies. In basis is gebruik gemaakt van een digitaal overleg via Microsoft Teams, plenair en in break-out-rooms.

Verder is MURAL als digitaal whiteboard gebruikt om belangrijke persona's voor functies gericht op de organisatie van de gemeente en persona's voor functies naar buiten gericht op dienstverlening en ontmoeting te identificeren en te karakteriseren. Aansluitend zijn de resultaten met elkaar gedeeld en zijn we door middel van een discussie over stellingen via Poll Everywhere op specifieke aspecten ingegaan. De betrokken medewerkers hebben enthousiast meegedacht en hun input met ons gedeeld.



3.2. Persona's ambtelijke organisatie

Aan de hand van een aantal persona's is tijdens de eerste twee werksessies een gemiddelde dag van de verschillende persona's uitgewerkt (ook wel de klantreis). De werksessies waren een soort droomsessies. Het was de bedoeling om te dromen en te denken in mogelijkheden. De bestaande situatie diende losgelaten te worden. Het toekomstig werken stond centraal.



In deze sessie zijn de klantreizen van een zestal persona's uitgewerkt:



- Junior medewerker.
- Senior medewerker.
- Bestuurder/manager.
- Medewerker ondersteuning (technisch/facilitair/...).
- Backoffice medewerker klantcontact.
- Frontoffice medewerker klantcontact.

Persona's zijn voorbeelden van medewerkers ingedeeld op specifieke kenmerken, die van belang zijn voor het specifieke doel.

In de uitwerking van de klantreis stonden de volgende vragen centraal:

- Welke activiteiten voert de persona uit gedurende de dag? Waar ligt de focus op?
- Voor welke werkzaamheden gaat een medewerker naar kantoor?
- En welke werkzaamheden kunnen ook vanuit huis plaatsvinden?

3.3. Conclusies naar aanleiding van de klantreizen

Op basis van de klantreizen kunnen de volgende conclusies getrokken worden:

- Voor de meeste persona's is plaats- en tijdonafhankelijk werken goed haalbaar. Dit geldt echter niet voor alle teams (denk aan ondersteuning, facilitair, backoffice dienstverlening).
- Voor alle persona's geldt dat de focus op het gemeentehuis op ontmoeting ligt:
 - Meer ruimte voor samenwerking/programma- en projectgroepen.
 - Meer ruimte voor digitaal samenwerken omdat dit op kantoor afgewisseld wordt met 'ontmoeting' (belcellen, video-vergaderplekken, volwaardige eenpersoonswerkplekken akoestisch gescheiden ten behoeve van digitaal overleg, ook als concentratieplek in te zetten).
 - Meer ruimte voor hybride overleggen.
 - Minder reguliere arbo-werkplekken (de traditionele bureauwerkplek) op het gemeentehuis, maar nog wel voldoende arbo-werkplekken voor medewerkers die tijdelijk of structureel toch op het gemeentehuis moeten werken.
- Veel van de persona's werken ondersteunend of samen met medewerkers van andere afdelingen.
- Afhankelijk van het type overleg is een digitaal dan wel een fysiek of een hybride overleg mogelijk.

3.4. Resultaten poll

Als afsluiting van werksessie 1 en 2 over de ambtelijke organisatie zijn aanvullend een aantal poll-stellingen aan de deelnemers van de werksessie voorgelegd. De resultaten van de poll zijn in bijlage 2 terug te vinden. Met name het aspect plaats- en tijdonafhankelijk werken heeft tot veel reacties geleid.

Zo is benoemd dat **tijdonafhankelijk werken** voor- en nadelen kent. Enerzijds biedt het tijdonafhankelijk werken meer vrijheid voor de medewerker om de eigen dag in te delen en privé- en zakelijke afspraken op elkaar af te stemmen. Dat bevat echter ook het risico dat werk en privé sterk in elkaar overlopen en het voor medewerkers moeilijk wordt om afstand te nemen van het werk. De medewerkers staan altijd 'aan'.

Anderzijds kan een grote mate aan vrijheid om de eigen werkzaamheden zelf in te delen ertoe leiden dat het moeilijk is nog afspraken te maken of collega's te bereiken. Met name afspraken op afdelingsniveau of met een grotere groep kunnen moeilijk planbaar zijn als ieder afdelingslid op verschillende tijden werkt. Hiervoor is het noodzakelijk toch duidelijke afspraken te maken en te bepalen welke functies tijdonafhankelijk werken toelaten. Wanneer is iedereen beschikbaar? Wanneer kan een afdelingsoverleg of een teamdag georganiseerd worden? En hoe kan een medewerker tijdonafhankelijk werken zonder dat de andere collega's hier last van ondervinden?

Daarnaast moeten afspraken worden gemaakt, dat ondanks het tijdonafhankelijk werken, iemand van het team altijd tijdens kantooruren bereikbaar is voor andere teams maar ook voor externen.

Naast de beschikbaarheid en planbaarheid moet ook aandacht besteed worden aan een goede werk-privébalans.

Ook het thema **plaatsonafhankelijk werken** heeft tot veel reacties geleid.

Medewerkers geven aan dat ze in de toekomst vooral naar kantoor gaan om te ontmoeten en af te stemmen met collega's. Eén locatie voor alle medewerkers ondersteunt de samenwerking binnen en tussen de verschillende teams en daarmee ook de kwaliteit van de werkzaamheden maar dit wordt niet als harde eis gezien.

De deelnemers aan de werksessies geven aan dat meerdere locaties in een eilandjescultuur heeft geresulteerd; namelijk een splitsing tussen de dienstverlening, de sociale werkplaats, de buitendienst en de rest van de ambtelijke organisatie.

De toepassing van een app zoals Flexware, waarmee werkplekken gereserveerd kunnen worden en waarmee zichtbaar wordt wie waar zit op een locatie, kunnen de onderlinge samenwerking verder ondersteunen.

De deelnemers aan de werksessies geven ook aan dat het wenselijk is om het werken in vlekken in de toekomst niet geheel los te laten zodat de vindbaarheid van medewerkers ook op een natuurlijke manier zonder applicatie ondersteund wordt door de werkomgeving.

Het thema **weekspreiding** heeft tot veel discussie geleid in de werksessie. Het merendeel van de deelnemers heeft namelijk aangegeven dat de gemeente als organisatie ervoor kiest om parttimers aan te nemen. Met dat gegeven kan weekspreiding niet volledig worden toegepast omdat het, volgens de deelnemers aan de werksessies, niet wenselijk is dat parttime dagen in het geding komen. Er is wel aangegeven door de deelnemers dat enige mate van flexibiliteit van de medewerkers gevraagd kan worden.

4. Dienstverlening

Het gemeentehuis heeft meerdere functies. Naast het bieden van een werkplek aan de medewerkers van de gemeente, het bieden van de plek voor de lokale democratie (de gemeenteraad) en ceremonies, is het de plek waar de fysieke dienstverlening plaatsvindt.

De snelheid waarmee de maatschappij verandert - en de rol van de gemeente - vraagt om flexibiliteit en een 'nieuwe' vorm van dienstverlening. Ook de coronacrisis heeft impact op de digitale dienstverlening: welke positieve effecten hiervan willen we structureel maken? Wat is het effect op de fysieke dienstverlening?

4.1. Opzet werksessie

Doel van de digitale werksessies was actief het gesprek aan te gaan over de werkzaamheden die plaatsvinden binnen de dienstverlening (in relatie tot de klanten) en de manier waarop deze in de toekomst worden uitgevoerd. De sessies waren ingestoken als actieve meedenksessies. In basis is wederom gebruik gemaakt van een digitaal overleg via Microsoft Teams, plenair en in break-out-rooms. Verder is MURAL als digitaal whiteboard gebruikt om belangrijke persona's voor functies naar buiten gericht op dienstverlening en ontmoeting te identificeren en te karakteriseren. De betrokken medewerkers hebben enthousiast meegedacht en hun input met ons gedeeld.

4.2. Persona's dienstverlening



Door de deelnemers aan de werksessie zijn vijf centrale persona's geïdentificeerd:

- Een zakelijke bezoeker.
- Een inwoner.
- Een bruidspaar.
- Een samenwerkingspartner (ook wel ketenpartner).
- Bezoeker van de Jan v.d. Heijdenstraat.

Aan de hand van een klantreis is per type gebruiker bepaald wat de belangrijkste Touchpoints zijn voor dat type klant. Met deze werkwijze verbeelden/visualiseren we als het ware het werkconcept voor de dienstverlening. Voor iedere persona is een

klantreis uitgewerkt die betrekking heeft op een bezoek aan het gemeentehuis. Voor de persona *inwoner* is ook een klantreis uitgewerkt die betrekking heeft op een bezoek aan een van de servicepunten.

Vragen die centraal staan in het definiëren van een klantreis:

- Voor welke vragen of producten komt een klant/bezoeker (nog) naar het gemeentehuis?
- Wat is/blijft de rol van de servicepunten in de dorpskernen?
- Welke 'route' legt een klant/bezoeker van het gemeentehuis/servicepunt af als deze op bezoek komt?
- Welke fysieke voorzieningen zijn hiervoor nodig?

4.3. Conclusies naar aanleiding van de klantreizen

Op basis van de klantreizen kunnen de volgende conclusies getrokken worden:

- **Een zakelijke bezoeker**

De gemeente Hoeksche Waard wil een huis voor de gemeente zijn. Veel gesprekken en overleggen met zakelijke bezoekers zouden in de toekomst digitaal kunnen blijven plaatsvinden. Echter, om een huis voor de gemeente te zijn is het wenselijk de bezoekers ook de mogelijkheid te geven om fysiek op bezoek te komen. De zakelijke bezoeker vraagt veelal om een variabel aanbod van vergaderfaciliteiten, samenwerkplekken en brainstormvoorzieningen (met aandacht voor de juiste ICT-voorzieningen die een hybride overleg mogelijk maken). Daarnaast is er behoefte aan aanlandvoorzieningen zodat zakelijke bezoekers rondom hun overleggen ook nog even kunnen blijven werken op het gemeentehuis en gebruik kunnen maken van de koffie- en restaurantvoorzieningen in het netwerkcafé.



- **Een inwoner (gemeentehuis)**

De coronaperiode heeft laten zien dat een groot deel van de dienstverlening digitaal afgehandeld kan worden, maar ook dat fysiek klantencontact noodzakelijk blijft. Niet alle inwoners zijn digitaal vaardig en er zijn producten die om een identificatie vragen, zoals een paspoort. Het toekomstbeeld is de dienstverlening maximaal digitaal te kunnen uitvoeren waarbij altijd de mogelijkheid aanwezig blijft om ook fysiek een afspraak te maken. Om de inwoners maximaal te kunnen ondersteunen is het wenselijk om ook in de toekomst aanvullende diensten aan te bieden aan de inwoners. Hierbij valt te denken aan een reprovoorziening waar inwoners gebruik van kunnen maken voor het printen van documenten of het maken van een pasfoto. Onder deze aanvullende diensten vallen ook aanlandplekken waar inwoners gebruik van kunnen maken om voor korte duur aan te werken. Als huis voor de gemeente wordt door de gebruikers gezamenlijk gebruik gemaakt van de aangeboden faciliteiten. Dat wil zeggen dat inwoners, zakelijke bezoekers en andere persona's allen gebruik zullen maken van bijvoorbeeld deze aanlandplekken. Er worden geen eilandjes gecreëerd binnen het gemeentehuis.



Bron: Office Winhov

- **Een inwoner (servicepunten)**

De servicepunten worden ook in de toekomst alleen gebruikt voor het contact met inwoners. De servicepunten zijn niet in eigendom van de gemeente. Dat wil

zeggen dat de gemeente gebruik maakt van ruimten op de servicepunten die initieel voor andere doeleinden worden gebruikt. Daarmee sluiten de voorzieningen niet aan bij de eisen en wensen van de medewerkers en de inwoners. Wmo en schulddienstverlening gebruiken de servicepunten dan ook enkel als back-up wanneer er geen ruimten op het gemeentehuis beschikbaar zijn. Dat is geen wenselijke situatie. Om aan te sluiten bij de behoefte dienen de servicepunten te worden voorzien van meer aanlandplekken en ruimten waar de privacy beter geborgd kan worden. Wanneer dit niet mogelijk blijkt, dan is het wenselijk om hier ruimte voor te creëren binnen het huis voor de gemeente.

- **Een bruidspaar**

Bruiloften vragen om een representatieve (multifunctionele) ruimte en de mogelijkheid om bruiloftsgasten te ontvangen en een fotomoment te organiseren in het huis voor de gemeente.

- **Een samenwerkingspartner**

Volgens de deelnemers aan de werksessies hebben verschillende samenwerkingspartners van de gemeente aangegeven gebruik te willen maken van de werkvoorzieningen binnen het gemeentehuis. Het gaat dan om zowel (beveiligde) vergaderfaciliteiten als werkplekken/aanlandplekken. Hierbij kan onderscheid worden gemaakt tussen samenwerkingspartners die structureel van deze faciliteiten gebruik willen maken en samenwerkingspartners die hier incidenteel gebruik van willen maken. Voorbeelden van deze samenwerkingspartners zijn medeoverheden, maatschappelijke organisaties, verenigingen, vluchtelingenwerk, Humanitas, de politie en de brandweer.

- **Een bezoeker van de Jan v.d. Heijdenstraat**

Voor een bezoeker van de Jan v.d. Heijdenstraat blijft het fysieke contact belangrijk. Momenteel is deze locatie niet in de avond open. Dit is echter wel een verzoek vanuit de inwoners.

De huisvesting vraagt om voorzieningen die met name het overleg met de bezoeker en de interne samenwerking ondersteunen. Daarnaast is de wens uitgesproken om ook te voorzien in voldoende aanlandplekken zodat de huisvesting als verlengde van de andere gemeentelijke huisvesting wordt gezien en meer onderdeel wordt van de totale organisatie.

5. Bestuur, raad & griffie

Het werk van het bestuur en de raad vindt ook in de toekomst in toenemende mate digitaal plaats. Raad en fracties blijven wellicht (deels) digitaal vergaderen. Maar ook zien we vormen van online participatie, met bijvoorbeeld als positief effect dat burgers makkelijker hun stem kunnen laten horen. Welke positieve aspecten van het werk van het bestuur, de raad en fracties willen we structureel maken?

Om deze inzichten te verkrijgen zijn een 8-tal interviews gehouden met raadsleden, wethouders en de griffie.

De volgende medewerkers zijn geïnterviewd:

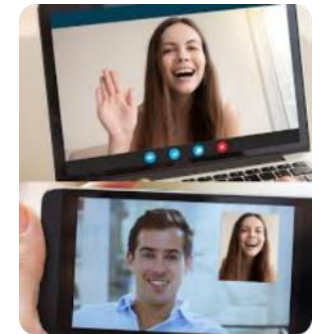
- Raadslid Gerjan Neele.
- Raadslid Marijke Boorsma.
- Griffie Leanne de Waal en raadsadviseur Marianne Muijzer.
- Wethouder Piet van Leenen.
- Burgemeester Bram van Hemmen.
- Wethouder Paul Boogaard.
- Wethouder Huibert Steen.
- Wethouder Joanne Blaak.

De belangrijkste bevindingen zijn in dit hoofdstuk aan de hand van een aantal terugkerende onderwerpen opgesomd.

De ervaringen van de wethouders met het werken op afstand

- De wethouders vinden de communicatie met collega's in de coronaperiode beperkt. Wethouders kunnen collega's niet goed bereiken. Op kantoor zijn de lijntjes korter en is het contact sneller gelegd. Het praatje bij het koffiezetapparaat wordt gemist en als belangrijk onderdeel van het werken ervaren. Bij het werken op afstand moet heel bewust contact worden gelegd en wordt e-mail veel meer gebruikt als communicatiemiddel.
- Het thuiswerken wordt door sommigen als efficiënt ervaren en door anderen juist niet. Het wordt als efficiënt ervaren omdat overleggen snel worden afgehandeld; er wordt alleen nog maar functioneel vergaderd. Daarentegen wordt aangegeven dat het soms extra energie en tijd kost om de korte lijntjes in stand te houden en dat men niet altijd van alle informatie meer op de hoogte is.

- De interactie en het menselijke contact wordt bij digitaal overleggen gemist. Vaak is het momentum weg wanneer je aan de beurt bent om iets te zeggen. Soms kan de spanning tussen collega's oplopen. Het is vervolgens lastig om digitaal de lucht te zuiveren.
- Door het digitaal samenwerken wordt miscommunicatie ervaren.
- **De balans tussen werken op afstand en werken op kantoor, na de coronaperiode, is voor elke wethouder anders.** Sommige wethouders geven aan in de toekomst altijd vanuit huis te willen werken en alleen naar kantoor te komen voor overleg. Andere wethouders geven aan weer volledig naar kantoor te komen wanneer dat weer mogelijk is.
- De geïnterviewden geven aan dat een **werkplekreserveringssysteem wenselijk is**, zodat men verzekerd is van een werkplek wanneer men naar kantoor wil gaan.
- Er wordt aangegeven dat **afhankelijk van het soort overleg de keuze gemaakt moet worden of het overleg digitaal, fysiek of hybride georganiseerd moet worden. Een vergaderbeleid c.q. richtlijnen richting de toekomst in deze is gewenst.** In fysieke overleggen zal de relatie leidend zijn. De voorkeur wordt gegeven aan een fysiek overleg in geval van creatieve sessies, sessies met een hoge mate van besluitvorming, kennismakingsessies en overleggen waarbij een bepaalde mate van spanning wordt verwacht of kan ontstaan. De voorkeur gaat uit naar digitale overleggen bij repeterende overleggen met een standaard agenda, de een-op-een overleggen zonder gevoelige kwesties en de presentatieachtige overleggen.
- De ervaringen met hybride overleggen zijn tot nu toe niet goed door de beperkte digitale ondersteuning. Trainingen op het gebied van vergaderdiscipline en op het gebied van online presenteren worden daarmee steeds belangrijker en daar zou meer aandacht voor moeten komen.
- Door het werken op afstand is de zichtbaarheid van een aantal medewerkers afgenomen.
- Geïnterviewden geven aan dat veel digitale overleggen direct achter elkaar worden ingepland. Voorheen moest men tussendoor ook reizen van het ene naar het andere overleg. Dit reizen gaf de tijd om af te schakelen van het ene overleg



en jezelf te kunnen voorbereiden op het volgende overleg. Dat is nu niet meer aan de orde en wordt gemist.

- Men geeft aan dat werk en privé lastiger te scheiden zijn.

Raadsvergaderingen en informatiesessies

- Er wordt aangegeven dat het echte debat en de interactie bij een digitale raadsvergadering ontbreekt. Het debat 'slaat dood'.
- Er wordt aangegeven dat het debat zich beperkt tot alleen de digitale vergadering; het informele overleg voor en na de vergadering is weggevallen. Zaken worden niet meer zo veel nabesproken als voorheen.
- Het fysieke contact ontbreekt en het kunnen aflezen van de lichaamstaal wordt gemist bij een digitale vergadering. Het is moeilijker om iemands reactie te doorgronden.
- De meeste geïnterviewden geven aan dat het digitale overleg afbreuk doet aan de kwaliteit van het overleg. **Er is een sterke voorkeur voor fysieke raadsvergaderingen en informatiesessies wanneer dat weer kan. Alle randzaken kunnen echter digitaal blijven plaatsvinden. De rol van de raadzaal richting de toekomstige manier van werken blijft daarmee onveranderd.**
- De huidige raadzaal is langwerpig qua vorm. Dit wordt als niet prettig ervaren:
 - Het college zit te dicht op elkaar.
 - Het contact met het publiek is beperkt.
 - Niet iedereen is zichtbaar; geen overzicht.
 - Door de lengte van de zaal wordt een afstand gecreëerd. De afstand van tribune naar voorzitter is groot waardoor een bepaalde mate van afstandelijkheid ontstaat.

Burgerparticipatie raadsvergaderingen

- De betrokkenheid van de inwoners wordt als wisselend ervaren. Enerzijds wordt aangegeven dat door de digitalisering de inwonersbetrokkenheid is afgenomen omdat er nu een drempel is ontstaan (senioren krijgen echter ondersteuning bij digitaal inspreken dus dat is in dit geval niet de drempel). Men geeft aan niet goed met de inwoners in contact te komen. Anderzijds is de stap kleiner geworden om in te spreken. Inwoners vinden het minder eng om in te spreken dan voor een groep te gaan staan. Geïnterviewden

geven aan dat de leeftijd van de deelnemers omlaag is gegaan doordat het laagdrempeliger is geworden om deel te nemen.

- **Er is een sterke voorkeur om in de toekomst inwoners de mogelijkheid te geven zowel digitaal in te spreken als fysiek aan te laten sluiten.**

Contact met inwoners, samenwerkingspartners, de waterschappen, provincie en landelijk bestuur

- Er wordt aangegeven dat het contact met externen is teruggebracht naar alleen het hoogstnoodzakelijke. Op landelijk niveau zijn zelfs bepaalde acties helemaal vervallen. Dit contact dient in de toekomst weer fysiek plaats te vinden om op een juiste manier de taken te kunnen uitvoeren.

Fractieoverleggen

- Men geeft aan dat de fractieoverleggen digitaal goed kunnen plaatsvinden omdat de omvang van de groep beperkt is en de setting minder formeel. Echter, **de voorkeur gaat uit naar fysieke overleggen** wanneer dat weer mogelijk is.
- Voor de coronaperiode waren de fractiekamers overdag beschikbaar voor de ambtelijke organisatie. De fractie kan deze ruimten reserveren. Voorheen ging dat goed en was er voldoende plek; ook overdag wanneer dat nodig was.

Overige opmerkingen

- In overleg met het team en vanuit zelforganisatie bepaalt de medewerker op basis van activiteiten en de klantvraag (zowel intern als extern) wanneer de medewerker op kantoor is en wanneer de medewerker op afstand werkt.
- De nieuwe huisvesting van de gemeente was nog maar net opgeleverd toen iedereen vanwege corona vanuit huis ging werken. Medewerkers hebben nog maar een goed jaar de kans gehad om te wennen aan de nieuwe situatie. Daarmee zijn de plus- en minpunten vanuit de bestaande situatie nog niet goed in te schatten.

6. Publieke functie

Voor een huis voor de gemeente is ook de locatie relevant; een plek die bruist van activiteit komt niet vanzelf tot stand; het moet een plek zijn waar andere activiteiten in de buurt zijn, waar mensen ook om andere redenen al naar toe gaan en zo een natuurlijke ontmoetingsplek is; een plek die ook goed bereikbaar is.

In hoeverre wil de gemeente het gemeentehuis openstellen voor het publiek, als ontmoetingsplek? Wordt het een 'gemeentehuis' of een 'huis voor de gemeente'? Tijdens de werksessie over dienstverlening is hier gezamenlijk op ingezoomd.

Dit hoofdstuk beschrijft een bezoek aan het gemeentehuis om een beeld te krijgen bij deze beleving en de samenwerkingspartners die mogelijk een rol kunnen spelen om een huis voor de gemeente te ontwikkelen.

6.1. Het huis voor de gemeente Hoeksche Waard

Een inspirerende plek met ambitie!



Het is begin 2026 als de gemeente Hoeksche Waard haar nieuwe publiek hart opent. Na de nodige festiviteiten arriveren de eerste inwoners op een reguliere werkdag bij het gebouw. Al buiten blijkt dat dit niet zomaar een gemeentehuis of publiekscentrum is. De buitenruimte biedt plaats aan een spectrum aan activiteiten. Als in het voorjaar en de zomer het weer aangenaam is, is het een plek waar in de openlucht

films gedraaid kunnen worden, geprojecteerd op een van de muren; waar ruimte is voor een toneel ten behoeve van buitentheater en -concerten; waar jongeren skaten, elkaar ontmoeten of een klein festival kunnen organiseren; waar de start en finish van een wielercriterium is; en waar in de winter gedurende enkele weken een kleine ijsbaan met kerstmarkt het nodige vertier en koek-en-zopie biedt.



Een transparante gevel laat al direct zien welke activiteiten binnenshuis plaatsvinden. Wanneer de bezoeker het gebouw inloopt ontvouwt zich voor zijn of haar ogen een flinke hal waarin het op een prettige manier rumoerig is. Als expositie zijn maquettes van de projecten waar de gemeente aan werkt uitgesteld voor bezoekers. De goede

akoestiek dempt het geluidsniveau tot een aangename ruis en geeft het gevoel van continue levendigheid. Rechts zitten aan een grote ateliertafel enkele zzp'ers achter hun laptop. Ze zijn er voor enkele uren neergestreken, ontmoeten er hun werkrelaties, handelen hun e-mail af en drinken intussen een goede kop koffie van de barista achter zijn koffiebar. Daarachter spelen enkele kinderen terwijl hun ouders de aanvraag van een omgevingsvergunning voor hun nieuw te bouwen huis met een medewerker van de afdeling Ruimte doornemen. Ook bespreekt een kleine groep ambtenaren met enkele ondernemers in de presentatieruimte bij dit werkcafé de laatste stand van zaken van het verduurzamingsprogramma dat de gemeente in het kader van het Klimaatakkoord heeft uitgezet. Naast de barista bladeren enkele scholieren door de digitale catalogus van de mediatheek op zoek naar muziek en naar e-books voor hun leeslijst.



Kijkt de bezoeker na binnenkomst enigszins zoekend om zich heen dan wordt hij/zij direct vriendelijk aangesproken door een gastvrouw van de gemeente die hem/haar - met iPad in de hand - verder helpt, ook indien de bezoeker voor een ander doel dan voor een van de diensten van de gemeente komt. Het gemeentehuis is een ontmoetingsplek waar men voor meerdere overheidszaken terecht kan.

Schuin boven de bezoeker, aan het uiteinde van de podiumtrap, komt de multifunctionele zaal in beeld waar op dat moment een conferentie aan de gang is. De deelnemers drinken net een kop koffie op de balustrade. Het huis voor de gemeente is ook in de avonden open.



Op de digiborden wordt de cabaretvoorstelling van vanavond in diezelfde zaal al aangekondigd, afgewisseld met de agenda voor de komende raadsvergadering, die in diezelfde zaal plaats zal vinden. Dit is een ruimte die voor verschillende doeleinden wordt gebruikt. Op andere bordes is een overzicht weergegeven van de mogelijke sportlessen die diezelfde avond plaatsvinden.



Weer beneden, in een van de spreekkamers, ontvangen de consultants jeugd en Wmo ieder een cliënt. In een van de ruimten in het vergadercentrum voert een raadsfractie een verhitte discussie over een van de moties die later deze week tijdens de raadsvergadering ingediend zullen worden.

Geheel links ziet de bezoeker het steunpunt van de veiligheidsregio waar niet alleen de wijkagent

zijn thuisbasis heeft maar de voorlichter van de brandweer ook informatie verstrekt over brandveiligheid van woningen.

Tot slot valt het duurzame karakter van het huis voor de gemeente op. Geheel in lijn met de uitvoering van de Klimaatwet is het gebouw energieneutraal ontwikkeld. Ook is er veel aandacht besteed aan circulair materiaalgebruik en een gezond en veilig binnenklimaat. In relatie tot de buitenruimte zijn de uitgangspunten voor klimaatadaptatie toegepast: het gebouw houdt rekening met hittestress in de warme zomers en met het opvangen, afvoeren en zo nodig opslaan van grote hoeveelheden water tijdens piekbuien.



Het huis voor de gemeente voldoet aan alle doelen zoals opgesteld in de programmaplannen en is een voorbeeld voor inwoners en andere maatschappelijke organisaties.

Dit huis voor de gemeente ademt sfeer. Het leeft en heeft een frisse uitstraling met natuurlijke kleuren. Inwoners, medewerkers, bedrijven en samenwerkingspartners vinden hier een centraal gelegen ontmoetingsplek. Goed bereikbaar per auto en met het openbaar vervoer. **Een huis dat het kloppend hart van de gemeente Hoeksche Waard vormt.**

7. Het werken in de toekomst

Op basis van alle opgedane informatie en kennis kan voor de gemeente het volgende beeld geschetst worden:

De medewerkers van de gemeente hebben in het afgelopen jaar tijdens de coronacrisis kennis en ervaring opgedaan met het plaats- en tijdonafhankelijk werken. De meeste medewerkers verlangen ook in de toekomst naar een goede balans tussen thuiswerken, op kantoor werken of werken op een andere locatie (denk aan een servicepunt of bij een samenwerkingspartner). Daarbij zal het uitgangspunt zijn dat medewerkers gemiddeld 3 dagdelen per week op kantoor aanwezig willen zijn en 4 dagdelen thuis willen werken. Dat komt overeen met het beeld dat wij terugzien op basis van meerdere enquêtes onder totaal 1.750 ambtelijke medewerkers, uitgevoerd sinds de zomer van 2020.

In basis wordt het plaats- en tijdonafhankelijk werken door de medewerkers omarmd. Dat betekent echter ook dat rekening gehouden moet worden met het inrichten van geschikte werkplekken, zowel op kantoor als thuis, en hierbij ook met goede technische faciliteiten.

Gebleken is dat het kantoor met name voor ontmoeting met collega's of samenwerkingspartners gebruikt zal worden. Daarbij moet het ook faciliteren in de behoefte om tussen vergaderingen op een rustige en geschikte werkplek aan te kunnen landen om goed te werken. Deze werkplekken worden dan ook aanlandplekken genoemd. Daarnaast zijn er ook belcellen c.q. goed uitgeruste eenpersoons-werkruimten of ruimten geschikt voor videobellen met een kleine groep medewerkers nodig.

Er mag ook niet vergeten worden dat sommige collega's wel terug willen naar volledig werken op kantoor. Hiervoor kunnen verschillende redenen zijn, die te maken kunnen hebben met de thuissituatie of met persoonlijke kenmerken. Daarnaast zijn er ook medewerkers die op basis van hun werkzaamheden op kantoor aanwezig *moeten* zijn. Los van de reden waarom men volledig op kantoor werkt, dient het gemeentehuis voor die medewerkers te beschikken over goed uitgeruste werkplekken. Daarnaast zou gebruik gemaakt kunnen worden van bijvoorbeeld verschillende co-working spaces in de gemeente om de medewerkers te allen tijde een goede werkplek te kunnen

aanbieden. En essentieel voor plaats- en tijdonafhankelijk werken: overal en vanaf ieder apparaat dienen documenten en andere informatie goed toegankelijk te zijn (zeker voor dienstverlening nabij de inwoner).

Al deze aspecten zullen hun beslag hebben op de huisvesting van de gemeente. De belangrijkste structurele corona-effecten **voor de huisvesting en het werkconcept** op een rij:

Ambtelijke organisatie

- Substantiële mate van thuiswerken blijft (voor wie dat kan) - gemiddeld 4 dagdelen per week.
- Het Nieuwe Werken blijft; meer plaats- en tijdonafhankelijk werken gericht op de uit te voeren activiteiten.
- Meer ruimte voor ontmoeting op het gemeentehuis.
- Meer ruimte voor samenwerking/programma- en projectgroepen.
- Meer ruimte voor digitaal samenwerken omdat dit op kantoor afgewisseld wordt met 'ontmoeting' (belcellen, video-vergaderplekken, volwaardige eenpersoons-werkplekken akoestisch gescheiden ten behoeve van digitaal overleg, ook als concentratieplek in te zetten).
- Minder reguliere arbo-werkplekken (de traditionele bureauwerkplek) op het gemeentehuis, maar nog wel voldoende arbo-werkplekken voor medewerkers die tijdelijk of structureel toch op het gemeentehuis moeten/willen werken. In aanvulling op de reguliere arbo-werkplekken op het gemeentehuis kan gebruik worden gemaakt van co-working spaces in de gemeente. Hierdoor kunnen ook hoge werkplekbezettingen op piekdagen beter worden opgevangen.
- Plaats- en tijdonafhankelijk werken goed gefaciliteerd (met name door technische faciliteiten en toegang tot bestanden vanaf verschillende locaties). Extra aandacht voor de faciliteiten met betrekking tot hybride overleggen is noodzakelijk.
- Meer ruimte voor hybride overleggen middels optimale digitale ondersteuning.

Dienstverlening

- De gemeente Hoeksche Waard wil dat het gemeentehuis een huis voor de gemeente is. Veel gesprekken, overleggen en procedures met zakelijke bezoekers en inwoners zouden in de toekomst digitaal kunnen blijven plaatsvinden. Echter, om een huis voor de gemeente te zijn, is het wenselijk partners en inwoners ook de mogelijkheid te geven om fysiek op bezoek te komen.

- Dienstverlening dient decentraal te blijven; hiervoor worden naast het gemeentehuis ook de servicepunten ingezet.
- Het gemeentehuis is een huis voor de gemeente. Dat betekent dat werkplekken en vergadervoorzieningen zowel structureel als incidenteel worden aangeboden aan samenwerkingspartners. Ook zakelijke bezoekers en inwoners kunnen gebruik maken van een gedeelte van de werkplekvoorzieningen.

Bestuur, raad & griffie

- De balans tussen werken op afstand en werken op kantoor, na de coronaperiode, is voor elke wethouder anders. Sommige wethouders geven aan in de toekomst altijd vanuit huis te willen werken en alleen naar kantoor te komen voor overleg. Andere wethouders geven aan weer volledig naar kantoor te komen wanneer dat weer mogelijk is. Dit geldt ook voor de andere medewerkers van de ambtelijke organisatie. De huisvesting dient hierop met de nodige flexibiliteit in te kunnen spelen.
- Er is een sterke voorkeur voor fysieke raadsvergaderingen en informatiesessies wanneer dat weer kan. Alle randzaken kunnen digitaal blijven plaatsvinden. De rol van de raadzaal richting de toekomstige manier van werken blijft daarmee onveranderd. Er is een sterke voorkeur om in de toekomst inwoners de mogelijkheid te geven zowel digitaal in te spreken als fysiek aan te laten sluiten.
- Men geeft aan dat de fractieoverleggen goed digitaal kunnen plaatsvinden omdat de omvang van de groep beperkt is en de setting minder formeel. Echter, de voorkeur gaat uit naar fysieke overleggen wanneer dat weer mogelijk is.

Publieke functie

Een gemeentehuis wordt niet vanzelf een huis voor de gemeente. Dit vraagt om de juiste samenwerking met partners en het voorzien in de juiste faciliteiten en voorzieningen. In hoofdstuk 6 is geïllustreerd hoe de deelnemers aan de werksessies hier tegenaan kijken. In een volgende fase dient nader onderzocht te worden welke samenwerkingsverbanden realistisch zijn en een bijdrage kunnen leveren aan het huis voor de gemeente.

8. Inspirerende plek om te werken

Tijdens de werksessies hebben we – mede aan de hand van de reis van de medewerker – over de grenzen van de gebruikelijke werkplekvormen (ook die na Corona) heen gekeken. Op basis van de inbreng van het betrokken management en medewerkers, verwachten we dat een werkomgeving zoals we die nu voor ons zien 'na corona' goed past bij de behoeften die er binnen de organisatie leven. Dus ruimte voor ontmoeting in verschillende vormen: werkcafé, samenwerkruimtes voor programma's en projecten, plekken voor spontaan informeel overleg en aanlandplekken. Maar ook ruimte om in afzondering te kunnen deelnemen aan digitaal overleg of om tussen afspraken op kantoor ook geconcentreerd te kunnen werken.

Hoewel er geen draagvlak voor extreme vormen van werk en inrichting lijkt te zijn, willen we toch ter inspiratie nog enkele haalbare mogelijkheden schetsen. Hierbij gaan we in op zowel de wijze waarop we ons werk doen als de inrichting van de werkplek. Deze inrichtingsvormen waarvoor draagvlak lijkt te zijn, kunnen als richtsnoer dienen voor volgende stappen (programma van eisen en ontwerp).

8.1. Werken

Om te beginnen beperkt plaats- en tijdonafhankelijk werken zich niet tot een keuze tussen thuis of kantoor. Het betekent dat je werkelijk van overal je werk kunt doen. Plaats- en tijdonafhankelijk werken wordt 'nomadisch werken'². Dit stelt vooral eisen aan de digitale werkomgeving en aan de cultuur. Iedere medewerker op wie plaats- en tijdonafhankelijk werken van toepassing is, dient te beschikken over een laptop en smartphone. Snelle en stabiele netwerkverbindingen en wifi, een goed documentmanagementsysteem, gedigitaliseerde werkprocessen en software die samenwerken ondersteunt, zijn essentieel. En in de cultuur van samenwerking is het belangrijk dat de acceptatie van werken op afstand goed is én dat men van elkaar weet waar men is (wat ook betekent dat alle medewerkers bereid moeten zijn hun agenda te delen).

Ontmoeten moet zo aantrekkelijk zijn dat ook iedere medewerker deelneemt aan gezamenlijke bijeenkomsten. Dit vereist inspirerend, 'bezielend' leiderschap. Om

² Zie ook: Jitske Kramer, [Werk heeft het gebouw verlaten](#), Boom | Management impact

collega's bij de groep te houden is het belangrijk een bepaald ritme in ontmoetingen te brengen. En als men dan minder vaak dan vroeger bij elkaar komt, moeten die momenten juist extra aantrekkelijk zijn: op een leuk ingerichte plek en met inspirerende inhoud (een bijeenkomst waarin we alleen actielijsten afwerken kan net zo goed digitaal). Je moet er wat kunnen halen en brengen.

Momenten van ontmoeting zijn ook momenten om verhalen te delen. Het gebruik van 'storytelling' in het werk zorgt ervoor dat mensen meer laten zien van hun drijfveren om hun werk te doen. En dat schept verbinding tijdens de bijeenkomst en daarmee blijft de verbinding ook op die momenten dat men elkaar niet ziet gemakkelijker in stand.



8.2. Inrichten werkomgeving

Voor samenwerken en voor de toekomstige werkomgeving vinden we inspiratie in het Middeleeuws gildehuis. In de Middeleeuwen werkten mensen die tot een gilde behoorden (denk aan de mandenvlechters, schoenmakers, bakkers, smidsen) vanuit hun atelier thuis. Op een centrale plek in het dorp of de stad kwamen ze samen om contacten te onderhouden, het nieuws te horen, samenwerkingsprojecten te starten en uit te voeren, innovaties van producten te zien en te bespreken, gezamenlijk te eten en andere bijeenkomsten te houden, plannen te smeden tegen de lokale overheid na weer een nieuwe belastingmaatregel etc. Ook bevatte het gildehuis vaak het archief van het gilde. Verplaatst



naar de huidige tijd kunnen we op basis van het voorbeeld van het gildehuis de nieuwe werkomgeving ook zien als een soort 'clubhuis' met vergelijkbare elementen.



Kantoor als 'clubhuis'

'Spannende' inrichtingselementen kunnen de werkplek aantrekkelijker maken. Vaak zijn die gericht op 'socialiseren' onder het motto 'werken doe je thuis'. Extreme vormen hiervan zien we bijvoorbeeld terug op de nieuwe AFAS-Experience Center in Leusden. Nog maar zo'n 10% van de werkplekken bestaat uit een klassiek, arbo-genormeerd bureau. De rest van de ruimte wordt ingenomen door sportfaciliteiten, horeca, een theater en andere voorzieningen voor ontmoeten en ontspannen. Het zijn voorzieningen, die tot op zeker hoogte ook aangeboden worden aan de omgeving (het theater is toegankelijk voor publiek: het gebouw krijgt daarmee een functie zoals ook is omschreven in hoofdstuk 6. Publieke functie). Iets vergelijkbaars, weliswaar met andere verhoudingen, treffen we aan op de Nike Campus in Hilversum. Ook de buitenruimte is aantrekkelijk en groen vormgegeven met diverse plekken om te zitten of te wandelen of te sporten (zoals de buitensportvoorzieningen die Nike logischerwijs heeft).

Van deze extreme werkomgevingen kunnen we wel elementen overnemen in de huisvesting van de gemeente Hoeksche Waard. Deze geven richting aan het toekomstig interieur (en exterieur), maken de werkplek inspirerend zonder daarbij in onrealistische vormen te schieten:

- Groen: een belangrijk element in het in- en exterieur. Groen in gebouwen draagt bij aan een gezond binnenklimaat, is rustgevend en akoestisch dempend. Het heeft een positieve uitwerking op het welzijn van medewerkers.



- Samenwerkplekken en brainstormkamers met veel ruimte voor creatieve processen



- Ontspannen aanlandplekken.



- Ontmoetingsruimte in de vorm van een klein, multifunctioneel auditorium, goed in te zetten voor allerlei vormen van samenkomst en presentatie.



- Informele plekken met ruimte voor spel



- Een werkcafé met goede barista en lunchvoorziening.



Voor een gemeente is een aantrekkelijke werkomgeving essentieel. Immers, in de slag op de arbeidsmarkt om goede medewerkers is het voor een gemeente lastig concurreren met het bedrijfsleven op primaire arbeidsvoorwaarden. Maar juist op secundaire arbeidsvoorwaarden én een goede werkomgeving (kantoor, thuis of op locatie) met een juiste balans tussen werk en privé kan ze zich onderscheiden.

9. Aanbevelingen

De gewenste manier van werken heeft natuurlijk niet alleen effect op de huisvesting, maar ook op gedrag en onderlinge afspraken. Hierin zal in de toekomst met name aandacht besteed worden aan:

- Praktische en toepasbare afspraken over werktijden en bereikbaarheid in het belang van flexibiliteit, maar ook in het belang van werk-privébalans.
- Praktische en toepasbare afspraken over het maken van een keuze tussen een fysiek, hybride of digitaal overleg.
- Opleiding van medewerkers in technische vaardigheden (met name ook ICT, denk aan hybride overleggen) en bijbehorende techniek.
- Concrete afspraken over reservering van werkplekken of faciliteiten op kantoor (inclusief de bijbehorende apps).
- Concrete afspraken over spreiding van werktijd om te voorkomen dat iedereen bijvoorbeeld op maandag, dinsdag en donderdag op kantoor wil werken.
- Het faciliteren van persoonlijke ontmoeting waar nodig en gewenst.
- Het welzijn van de medewerkers: plaats- en tijdonafhankelijk werken betekent dat ook meer flexibiliteit gevraagd wordt van medewerkers.

De toekomstige visie op werken betekent ook een organisatorische opgave. Deze heeft enerzijds met de werkafspraken te maken en anderzijds met houding en gedrag. Aandachtspunten zijn:

- Een grotere **afstand tussen management en medewerker**, wat bij toenemend thuiswerk én dienstverlening nabij de inwoner het geval is, maakt het noodzakelijk goede resultaatsafspraken te maken. Medewerkers krijgen meer vrijheid en daarmee ook meer verantwoordelijkheid. Zowel de onderlinge afspraken als de taakvolwassenheid van medewerkers spelen een belangrijke rol.
- Een grotere **afstand tussen medewerkers onderling**. Om te voorkomen dat dit de samenhang binnen teams bedreigt ligt er een grotere opgave (voor management en medewerkers) om op gezette tijden aan teambuilding te werken, fysiek dan wel digitaal. Ook zullen leidinggevendenden vaker een 'rondje langs de velden' moeten doen om het contact te onderhouden waar dat in de toekomst minder spontaan op kantoor zal plaatsvinden. Belangrijk is aandacht te hebben voor verschillen in persoonskenmerken en achtergronden van medewerkers. Het maakt een groot verschil of iemand een extravert alleenstaand persoon is (met

veel behoefte aan contact met collega's en anderen) of een introvert samenwonend persoon met een gezin is (waarvoor het thuiswerken vaak prima gaat en die verder voldoende sociale contacten heeft). Maak verder ook goede afspraken tussen teams en afdelingen onderling: neem voor de samenwerking de klantbehoefte als vertrekpunt.

- Wanneer medewerkers elkaar op kantoor ontmoeten en daar afwisselend ook individueel hun werk doen of aan een digitaal overleg deelnemen, dan moet er ook voldoende ruimte zijn. **Spreiding over de week** is belangrijk. Het toekomstig werken biedt hiervoor meer praktische mogelijkheden maar ook meer mogelijkheden in organisatorische zin. De woensdagen en vrijdagen zullen beter benut moeten worden. Iemand die op woensdag- of vrijdagochtend thuis werkt omdat de kinderen 's middags van school komen (en vroeger die ochtend vrij was omdat het logistiek niet mogelijk was om ook naar kantoor te komen), kan werktijd op woensdag plannen. Mensen die in deeltijd werken kunnen dan vervolgens bijvoorbeeld een deel van de maandag, dinsdag of donderdag (traditioneel de drukke dagen op kantoor) vrij zijn, wat de belasting van het kantoor vermindert. De effecten van de coronacrisis bieden het management de kans om te sturen op een betere spreiding van de werkzaamheden over de week (een betere benutting van de woensdag en vrijdag en vermindering van de druk op maandag, dinsdag en donderdag). De deelnemers aan de werksessies hebben echter aangegeven geen voorstander van wekspreiding te zijn wanneer parttime dagen hiermee in het geding komen.
- Als in de toekomst werken op afstand een structureel deel van de werktijd uitmaakt, dan dient de gemeente als werkgever ook haar verantwoordelijkheid te nemen. Het thuiswerken dient met middelen (inrichting van de werkplek en de ICT-hardware en software) ondersteund te worden. Desgewenst kan de gemeente voor de werkplek thuis een vergoeding bieden zodat mensen die zelf adequaat kunnen inrichten. We maken in de toekomst ook andere mobiliteitsoverwegingen. Dat betekent dat vergoedingen voor reiskosten er anders uit zullen zien en een bron kunnen zijn voor financiële ondersteuning van de thuiswerkplek (het woon-werkverkeer en de dienstreizen zullen substantieel verminderen).

10. Scenario-ontwikkeling met projectgroep

In de projectgroep is op basis van het huisvestingsconcept en het werkconcept gekeken naar mogelijke huisvestingsscenario's richting de toekomst. Dit is gedaan aan de hand van een aantal stellingen. Om de projectgroep te prikkelen ook buiten de gebaande paden te denken waren in deze stellingen uiterste situaties opgenomen (zie bijlage 4). Echter, uit de werksessies en de medewerkersenquête is gebleken dat deze uiterste situaties (denk bijvoorbeeld aan volledig thuiswerken) niet passen bij de wensen van de medewerkers en de gemeente Hoeksche Waard als organisatie.

De volgende scenario's zijn in het licht van de 4 dimensies beoordeeld:

- **Scenario 1** (samen)werken vanuit één huis voor de gemeente, servicepunten in de wijk
- **Scenario 2:** (samen)werken vanuit 2 gemeentehuizen (een publiek en een ambtelijk hart), servicepunten in de wijk

De mogelijke huisvestingsscenario's zijn in dit hoofdstuk samengevat.

In onderstaande tabel is de beoordeling van de scenario's langs de 4 dimensies schematisch weergegeven (zie voor de nadere toelichting de paragrafen 10.1 en 10.2).

| | 1. Ambtelijke organisatie | 2. Dienstverlening | 3. Bestuur, raad en griffie | 4. Publieke functies |
|------------|--|--|--|---|
| Scenario 1 | + | + | + | + |
| | (ideaal voor mgt- en org. filosofie) | (duidelijke centrale plek, efficiënt werken medewerkers = tijd voor dienstverlening) | (geen onderscheid, scenario's, altijd één duidelijke plek) | (eenduidige plek voor ontmoeting, helder voor iedereen) |
| Scenario 2 | - | - | + | - |
| | (spreiding blijft, binding en samenwerking lastiger ondanks plaats- en tijdonafhankelijk werken) | (reistijdverlies medewerkers betekent minder tijd voor dienstverlening) | (Geen onderscheid, scenario's, altijd één duidelijke plek) | (Risico beeldvorming bij inwoners: 2 locaties voor ontmoeting en geen eenduidig publiek hart) |

(+) Scoort optimaal

(-) Scoort suboptimaal

10.1. Scenario 1: (samen)werken vanuit één huis voor de gemeente, servicepunten in de wijk

Dimensie 1: De ambtelijke organisatie

Door plaats- en tijdonafhankelijk werken is werken op verschillende locaties voor de meeste medewerkers mogelijk (functie-afhankelijk). Ook in de toekomst blijven medewerkers verspreid over de gemeente werken. Hierbij valt te denken aan werken vanuit huis, bij een samenwerkingspartner, op het gemeentehuis of vanuit een servicepunt of een co-working space. Wanneer medewerkers naar kantoor gaan om te ontmoeten is de meerwaarde van één centrale locatie groot.

Eén centrale locatie speelt een belangrijke rol in de ontmoeting van collega's, inwoners en samenwerkingspartners. Door dit vanuit één locatie, het huis voor de gemeente, te faciliteren wordt een gezamenlijke organisatiecultuur opgebouwd en wordt de bestaande eilandjescultuur doorbroken. Door de korte lijntjes kan snel geschakeld worden en wordt ook het organisatie breed samenwerken gestimuleerd.

Dimensie 2: Dienstverlening

Door servicepunten op de bestaande locaties te handhaven is de ambtelijke organisatie overal dichtbij en benaderbaar, ook voor inwoners die door persoonlijke omstandigheden niet de fysieke of financiële middelen hebben om het gemeentehuis te bezoeken. Het is dan ook wenselijk om de dienstverlening ook in de toekomst decentraal te blijven organiseren middels de servicepunten. De dienstverleningsorganisaties moeten voor alle inwoners benaderbaar en makkelijk toegankelijk blijven. Alle verschillende kanalen dienen hiervoor beschikbaar te zijn.

Niet alle inwoners zijn voldoende digitaal vaardig of hebben de middelen voor digitaal contact, waardoor fysiek contact ook in de toekomst nog noodzakelijk blijft. De projectgroep geeft aan dat het wenselijk is digitaal contact te zoeken waar mogelijk en te doen aan digitale kanaalverleiding zodat het fysieke contact met de inwoners steeds meer gaat afnemen en de digitale dienstverlening maximaal wordt gestimuleerd.

Bij het behoud van de bestaande servicepunten wordt aandacht gevraagd voor de voorzieningen op deze servicepunten omdat deze niet altijd aansluiten bij de wensen en eisen van de medewerkers en de inwoners.

Dimensie 3: Bestuur, raad en griffie

Door raadsvergaderingen fysiek te faciliteren wanneer dat weer kan komt het echte debat weer terug in het overleg. Dit sluit aan bij de wensen van de raad en B&W. Deze raadsvergaderingen kunnen in scenario 1 georganiseerd worden in het huis voor de gemeente: een huis voor de inwoners, ambtelijke organisatie, bestuur, raad en griffie.

Informatiesessies zouden in de toekomst wel meer digitaal kunnen blijven plaatsvinden. Hier geldt dat het functionele aspect bepalend is bij de keuze voor een fysiek of digitaal overleg. Wanneer informatiesessies fysiek gaan plaatsvinden dan kan dat op verschillende locaties in de gemeente, nabij de inwoners. In een volgende fase dient nader onderzocht te worden welke locaties beschikbaar zijn voor informatiesessies nabij de inwoners.

Dimensie 4: Publieke functie

Eén centrale locatie ondersteunt de vorming van het huis voor de gemeente waarbij het huis voor de gemeente een bruisend hart gaat vormen op een herkenbaar en centraal punt.

Meerdere functies komen samen in het huis voor de gemeente (denk aan een filmhuis of sportvoorziening). Deze functies worden niet enkel door de gemeente gefaciliteerd. Het is wenselijk om nader te onderzoeken welke organisaties hier een samenwerking in willen aangaan met de gemeente.

Reflectie van scenario 1 op de bestaande huisvesting

Momenteel is de gemeente is gehuisvest in Oud-Beijerenland en Maasdam. Door het plaatsafhankelijk werken in de toekomst zal de bezetting op kantoor lager worden dan voor de coronaperiode. Dat betekent mogelijk dat 1 locatie kan volstaan³ ter ondersteuning van de ontmoeting en samenwerking tussen medewerkers en samenwerkingspartners. Deze centrale locatie kan daarnaast voorzien in aanlandplekken voor de medewerkers.

De andere locatie kan in dat geval worden afgestaan of worden ingezet als een van de co-workingspaces.

³ In deze fase is hier nog geen berekening van gemaakt. In een volgende fase dient nader onderzocht te worden in hoeverre dit mogelijk is.

In een volgende fase dient nader onderzocht te worden welke locaties beschikbaar zijn ter invulling van de co-workingspaces.

10.2. Scenario 2: (samen)werken vanuit 2 gemeentehuizen (een publiek en een ambtelijk hart), servicepunten in de wijk

Dimensie 1: De ambtelijke organisatie

Medewerkers blijven in de toekomst ook steeds meer op afstand werken. Wanneer medewerkers gebruik maken van het kantoor om te ontmoeten is het des te meer gewenst dat dit centraal op één locatie plaatsvindt ter voorkoming van eilandjes en ter ondersteuning van de korte lijnen, organisatie breed. Bij een verdeling over twee locaties ontstaat een publiek hart en een ambtelijk hart. Dit zorgt voor een tweedeling in de organisatie.

Dimensie 2: Dienstverlening

De onderbouwing van deze dimensie komt overeen met de onderbouwing zoals opgenomen onder scenario 1. Wel kan het zijn dat medewerkers gemiddeld iets minder tijd voor dienstverlening hebben vanwege het reistijdverlies dat zij zullen hebben bij het werken op twee locaties.

Dimensie 3: Bestuur, raad en griffie

Momenteel wordt een van de twee bestaande gemeentehuizen gebruikt voor raadsvergaderingen. In scenario 2 blijft dat principe gehandhaafd. Door raadsvergaderingen weer fysiek te faciliteren wanneer dat weer kan, komt het echte debat weer terug in het overleg.

Informatiesessies zouden in de toekomst wel meer digitaal kunnen blijven plaatsvinden.

Dimensie 4: Publieke functie

In geval van scenario 2 ontstaat een ambtelijk hart en een publiek hart. Dit publieke hart is een belangrijk onderdeel van het huis voor de gemeente, zodat er in de beeldvorming naar de inwoners één huis voor de gemeente is.

Aandacht is nodig voor deze beeldvorming van de locaties omdat beide locaties op een andere manier gaan functioneren. De andere locatie, het ambtelijk hart, zal voor de inwoner niet of nauwelijks zichtbaar moeten zijn. Dat betekent dat dit ambtelijk hart ook niet ingezet dient te worden als servicepunt.

De medewerkers van dienstverlening kunnen echter wel gebruik maken van de faciliteiten in het ambtelijke hart. Bijvoorbeeld door de dienstverlening digitaal te organiseren vanuit deze locatie en de andere locatie te gebruiken voor de fysieke dienstverlening. Een vergelijkbaar voorbeeld is de vergaande digitale dienstverlening bij banken waar bijvoorbeeld hypotheekgesprekken digitaal worden georganiseerd. Deze digitale dienstverlening werkt klantvriendelijk en is ook vaak prettiger voor de eigen organisatie omdat de avondopenstelling minder belangrijk wordt.

10.3. Vervolgstep in scenario-ontwikkeling

De huisvestingsscenario's zijn beoordeeld in het licht van de vier dimensies. Om beter inzicht te krijgen in de consequenties van de mogelijke scenario's dienen de scenario's echter nader geformuleerd te worden en locatieopties te worden toegevoegd. Deze nader gespecificeerde scenario's kunnen vervolgens beoordeeld worden aan de hand van een breder toetsingskader dan enkel de 4 dimensies (multicriteria-analyse). Het bredere toetsingskader dient te bestaan uit criteria waarop de verschillende huisvestingsscenario's worden beoordeeld. Dit toetsingskader vraagt om een nader gesprek waarbij niet alleen de criteria worden vastgesteld maar ook een weging aan de criteria kan worden toegekend.

Het toetsingskader maakt het mogelijk om op een rationele manier de scenario's te beoordelen en het gesprek omtrent de scenario's te kanaliseren.

Ter illustratie wordt onderstaand een aantal mogelijke criteria benoemd:

- Ondersteuning management- & organisatiefilosofie
- Aansluiting dienstverleningsvisie
- Flexibiliteit / Schaalbaarheid

Dit criteria geeft aan hoe gemakkelijk een bestaand gebouw uitgebreid of veranderd kan worden. Bij nieuwbouw komt dit criterium vanzelfsprekend beter uit de verf omdat de opbouw en inrichting dan nieuw wordt ontworpen. Er is dan tevens de mogelijkheid om modulaire principes toe te passen. Voor schaalbaarheid is het van belang te bepalen in hoeverre het vloeroppervlak, dat in

gebruik is, als geheel uitgebreid of ingekrompen kan worden, wanneer organisatorische ontwikkelingen daarom vragen.

- Plaats- en tijdonafhankelijk werken
Hoeveel mogelijkheden zijn er voor digitaal samenwerken en welke beperkingen brengen de gebouwen en inrichting met zich mee? Is er veel of weinig nodig om dit te optimaliseren?
- Bereikbaarheid (auto & OV)
Binnen welke afstand is openbaar vervoer aanwezig, zoals treinstation en bushaltes? Hoe goed is de locatie bereikbaar met de auto (ligt de plek geografisch afgelegen?).
- Bereikbaarheid (parkeren)
- Meerwaarde voor de omgeving
- Gemeentelijke organisatie, burgers en ketenpartners
- Veiligheid (fysieke veiligheid / sociale veiligheid)
- Financieel
- Doorlooptijd realisatie definitieve situatie
- Duurzaamheid (energieneutraal, CO2-footprint, circulair materiaalgebruik)
- Herontwikkelingspotentieel vrijkomende locaties

Uit de multicriteria-analyse rolt een onderbouwd voorkeursscenario. Ter illustratie is hierbij een fictief resultaat van een multicriteria-analyse weergegeven.

| Criteria | Weging | Scenario 1 | Scenario 2 | Scenario 3 | Scenario 4 |
|----------------------------|--------|------------|------------|------------|------------|
| Duurzaamheid | | 3 | 2 | 1 | 4 |
| Dienstverlening | | 4 | 2 | 1 | 3 |
| Organisatie en sturing | | 4 | 1/2 | 1/2 | 3 |
| Financieel | | 3 | 2 | 1 | 4 |
| Herontwikkelingspotentieel | | - | - | - | - |
| Bereikbaarheid | | 2 | 4 | 1 | 3 |
| Multifunctionaliteit | | 4 | 2/3 | 1 | 2/3 |
| Totaal (ranking) | | 4 | 2 | 1 | 3 |

Beste score (donkerblauw)
Slechtste score (lichtblauw)

BIJLAGEN

Bijlage 1: resultaten enquête (los document)

Bijlage 2: resultaten werksessies 1 en 2 (dimensie Ambtelijke organisatie) (los document)

Bijlage 3: resultaten werksessies 3 en 4 (dimensie Dienstverlening) (los document)

Bijlage 4: resultaten werksessie scenario-ontwikkeling met projectgroep (los document)

Bijlage 5: uitwerking Touchpoints (los document)

Colofon

Uitgave: HEVO B.V.
Datum: 2 juli 2021
Auteur(s): Kim Vermeulen
Michiel Otto

Contact

Statenlaan 8 Postbus 70501
5223 LA 's-Hertogenbosch 5201 CB 's-Hertogenbosch

T +31 (0)73 6 409 409
info@hevo.nl

www.hevo.nl www.rpmbyhevo.nl

Niets uit deze uitgave mag zonder uitdrukkelijke schriftelijke toestemming van HEVO B.V. worden gekopieerd, noch aan derden ter inzage worden gegeven