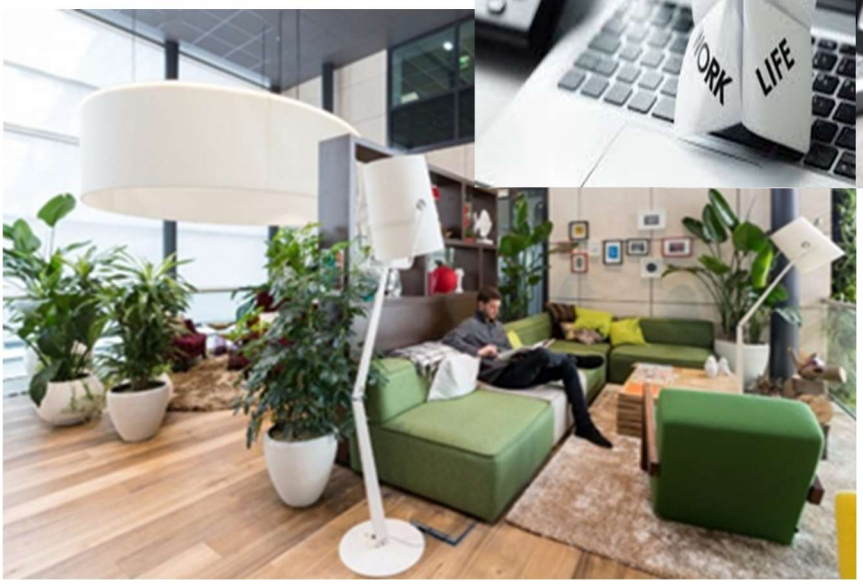
WERKORGANISATIE
Druten Wijchen

2020

Organisatieonderzoek ’t nieuwe WDW normaal



Vanessa Zondag
Werkorganisatie Druten Wijchen
9-12-2020

Inhoudsopgave

1 Inleiding 2
2 Aanpak 2
3 Samenvatting 2
4 Analyse enquête 3
4.1 Effect van Corona en thuiswerken 3
4.2 Verbinding en samenwerking 4
4.3 Uitdagingen 6
4.4 Tevredenheid 7
4.5 Ondersteuning 7
4.6 Geleerde lessen 9
4.7 Veranderingen samenleving 11
4.8 Toekomstbeeld onze manier van werken 11
4.9 Toekomstbeeld van ons kantoor 12
4.10 Wat betekent dit voor ons kantoor? 13
4.11 Aandachtspunten in onze manier van werken 15
4.12 De laatste puntjes 15
4.13 De respondenten 16
5 Analyse werksessies 16
5.1 Werksessies medewerkers 16
5.2 Werksessie MT 19
5.3 Werksessie bestuur 20
6 Agenda van aanbevelingen 20
1. Blijf elkaar ontmoeten, waar mogelijk op kantoor en online in WDW verband 21
2. Implementeer hybride werkcultuur 21
3. Bied slimme arrangementen thuiswerken 22
4. Zet de volgende stap in zelforganisatie 22
5. Pas kantoren aan 23
6. Agendeer duurzaam werken 23
7. Zet in op verdere digitalisering en nieuwe vormen van dienstverlening 24

1 Inleiding

Corona heeft ons 'normaal' veranderd. Waar we eerst dachten dat de veranderingen tijdelijk zijn, beseffen we nu dat sommige veranderingen meer permanent zijn. Wij vinden het belangrijk om te leren van deze bijzondere situatie en ervaringen. Wat doet Corona met onze medewerkers, de teams en de organisatie? Wat betekent het vele thuiswerken voor de individuele medewerkers, de verbinding tussen medewerkers, tussen teams, met het bestuur en het MT, het leiderschapsconcept, het kantoorgebruik, onze manier van werken en de gemeente als zelf- en netwerkorganisatie?

2 Aanpak

Om hier beter beeld van te krijgen en samen met de medewerkers te werken aan de gewenste veranderingen binnen de organisatie hebben we een korte vragenlijst van 18 vragen uitgezet. Aanvullend hebben we in november 2020 5 (digitale) werksessies 'WDW draait door' georganiseerd. 3 voor medewerkers, 1 voor het MT en 1 voor het bestuur. Tijdens deze werksessies hebben we de eerste resultaten besproken en de uitkomsten verder uitgewerkt met de deelnemers.

Deze notitie geeft inzicht in de belangrijkste uitkomsten van het onderzoek. In hoofdstuk 6 sluiten we het onderzoek af met een agenda van 7 aanbevelingen in het totaal. De uitkomsten en de aanbevelingen worden geborgd en nader uitgewerkt in de bredere doorontwikkeling van WDW waarmee we begin 2021 aan de slag gaan. Binnen deze projectstructuur wordt ook duidelijk wie, wat op welke manier oppakt.

3 Samenvatting

Het grootste effect van Corona en het vele thuiswerken dat medewerkers ervaren is sociale afstand. Daarna volgt rust. Corona kent dus naast een negatief effect (sociale afstand) ook een positief effect (rust). De onderlinge verbinding en samenwerking, sociale afstand en minder zitten, meer bewegen vormen de drie grootste uitdagingen. Vooral de verbinding en samenwerking met andere teams is slechter geworden. Binnen het team geldt dit ook maar in mindere mate.

Meer dan de helft van de respondenten heeft buitengewoon tot veel vertrouwen dat WDW de juiste ondersteuning biedt om gezond en goed het werk te kunnen blijven doen. De deelnemers vinden het vertrouwen vanuit de organisatie, de ICT thuiswerkfaciliteiten en aanpassingen op kantoor goed. Wat beter kan, is de aandacht voor (vitaal) thuiswerken, (digitaal) aanbod in scholing en training en (digitaal) aanbod in collectieve ontmoetingen in WDW verband. Binnen de teams wordt er zelf al veel georganiseerd maar mensen vinden het ook fijn om andere collega's te ontmoeten en verbondenheid te blijven voelen met WDW. Daarnaast komt zowel in de enquête als in de werksessies veelvuldig de oproep naar voren om te kijken of er toch fysiek overleg/ werken mogelijk is binnen de maatregelen op dat moment. Een stip op de horizon hierin wordt gemist. Naast het ontmoeten van het team vinden mensen het ook prettig als ze de mogelijkheid krijgen om bijvoorbeeld 1 dagdeel af te spreken met de mensen met wie ze aan een teamoverstijgende opgave werken. Medewerkers geven aan dat ze de vele digitale overleggen vermoeiend vinden en ook het maken van echte verbindingen is lastiger digitaal.

Digitaal overleggen en werken en bewust aandacht besteden aan contact scoren het hoogst als geleerde lessen in de afgelopen periode. Deze lessen willen de deelnemers ook graag in de toekomst voortzetten.

Er is ook in beeld gebracht welke veranderingen de deelnemers in de samenleving zien. O.a. meer eenzaamheid, korter lontje in contact, meer afstand tot inwoners, meer problematiek achter de voordeur, meer aanvragen financiële ondersteuning en meer bemoeienis met de buitenruimte zijn voorbeelden die veel zijn genoemd.

Het kantoor blijft voor de respondenten vooral de plek voor ontmoeting en overleg. Op de tweede plaatst scoort zowel een plek om geconcentreerd te werken als voor ontmoeting en overleg hoog. Waar meer ruimte voor nodig is, zijn vooral werkplekken voor gecombineerd digitaal/ fysiek overleg en werkplekken voor individueel digitaal overleg. Ook is er behoefte aan een goede verdeling tussen concentratiezones en informele overlegruimtes en meer ruimtes voor grotere groepen.

De drie belangrijkste aandachtspunten in onze manier van werken zijn onderling contact en samenwerking, werkplezier en werkgeluk en zelforganisatie. De deelnemers zien graag dat er volgende stap in doorontwikkeling van WDW en de zelforganisatie wordt gezet. Hierin moet de nieuwe besproken hybride werkcultuur met thuiswerken een duidelijke plek krijgen. Het is belangrijk dat hierover goede afspraken worden gemaakt en dat er veel vertrouwen hierin wordt uitgestraald. Het gaat niet alleen om faciliteren maar ook om afspraken en verwachtingen en de voorbeeldrol hierin. De verbinding met het bestuur en de samenleving zijn ook aandachtspunten.

4 Analyse enquête

Van de 388 genodigden hebben 184 medewerkers de enquête ingevuld. Een mooie respons van 47%.

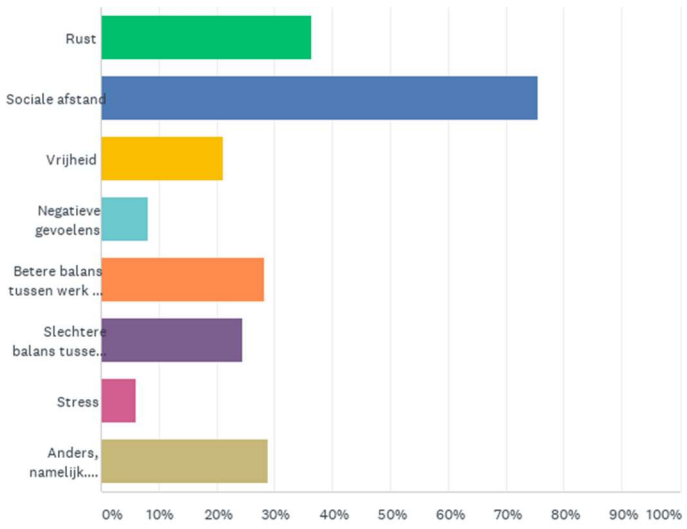
4.1 Effect van Corona en thuiswerken

Sociale afstand (76%) springt eruit en scoort het hoogst op de vraag welk gevoel medewerkers ervaren als effect van Corona en het vele thuiswerken. Daarna volgt rust als effect (36%). Corona kent dus naast een negatief effect (sociale afstand) ook een positief effect (rust). Bij de categorie ‘anders’ hebben mensen vooral aangegeven dat ze niet thuiswerken. Ook al werk je zelf niet (altijd) thuis, je hebt er wel mee te maken omdat collega’s bijvoorbeeld thuiswerken. Ook dat heeft effect op je gevoel. Verder valt op dat ‘betere balans tussen werk en privé’ iets hoger scoort dan ‘slechtere balans tussen werk en privé’.

Als we een kruisverband met de verschillende domeinen maken dan zien we dat een gevoel van sociale afstand vooral door het domein bedrijfsvoering wordt ervaren en dat het gevoel van rust vooral door het domein sociale leefomgeving wordt ervaren.

Quote: 1-2 dagen in de week thuiswerken is prima en goed te doen. Geeft op die momenten juist ook vrijheid en een goede balans werk/ privé. Maar de hele week thuiswerken vind ik niet prettig. Ik mis dan de sociale contacten. En ik krijg er uiteindelijk ook een negatief gevoel van. Ik ga meer stress ervaren.

V1 Wat is het effect van Corona en het vele thuiswerken op jou? Maak de volgende zin af: Ik ervaar een gevoel van....< meerdere antwoorden mogelijk>



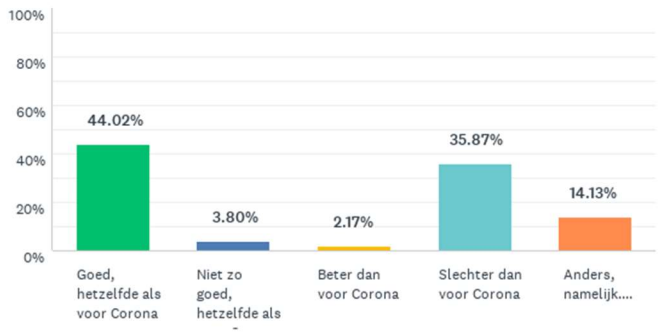
4.2 Verbinding en samenwerking

Er zijn twee vragen gesteld over verbinding en samenwerking. Eén vraag over verbinding en samenwerking BINNEN je team en één vraag over verbinding en samenwerking MET ANDERE teams.

Binnen het team

44% van de respondenten geeft aan dat de verbinding en samenwerking BINNEN het team nog even goed is als voor Corona. 36% geeft aan dat dit slechter is geworden.

V2 Hoe is verbinding en samenwerking BINNEN JE TEAM nu veel mensen thuis werken? <één antwoord mogelijk>



Quote: Op zich verslechtert het niet zo, maar je mist wel de dag met zijn allen op kantoor en het fysiek overleg. Dan worden zaken sneller besproken en voelen mensen zich toch meer verantwoordelijk dan wanneer zaken via de mail lopen.

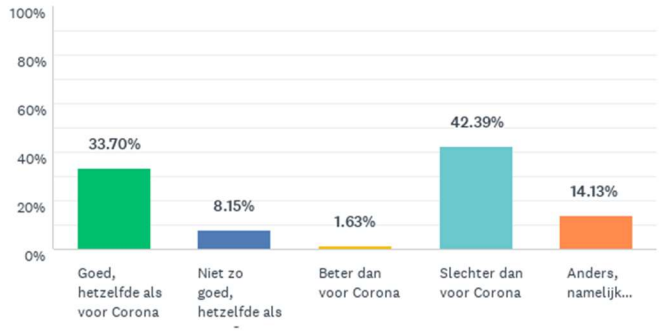
Buiten het team

De vraag verbinding en samenwerking met andere teams laat een ander beeld zien. Daarbij zegt 34% van de respondenten dat de samenwerking nog even goed is als voor

Corona. Slechter dan voor Corona scoort het hoogst met 42%. Dit is een belangrijk aandachtspunt in het vervolg.

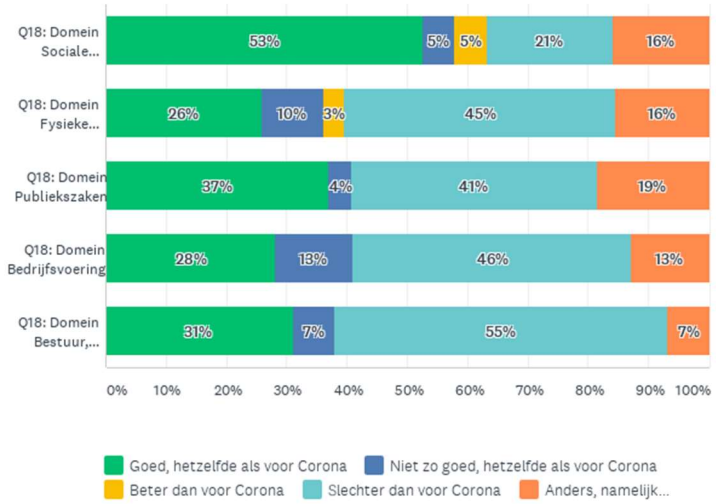
Quote: Het is anders omdat de bereikbaarheid zoals we die kenden er niet meer is en we dus zelf en met de teams opnieuw ingeregeld moeten raken. Communiceren is enorm belangrijk. Hoe bereik je elkaar. Ik merk dat collega's een vaak hele drukke volle agenda hebben waarin veel digitale vergaderingen staan.

V3 Hoe is de verbinding en samenwerking MET ANDERE TEAMS nu veel mensen thuis werken? <één antwoord mogelijk>



Als we een kruisverband met de verschillende domeinen maken, zien we dat een slechtere verbinding en samenwerking met andere teams het meest speelt bij het domein Bestuur, Strategie en Projecten. Het domein Sociale Leefomgeving geeft het vaakst aan dat de samenwerking met andere teams nog even goed is.

V3 Hoe is de verbinding en samenwerking MET ANDERE TEAMS nu veel mensen thuis werken? <één antwoord mogelijk>



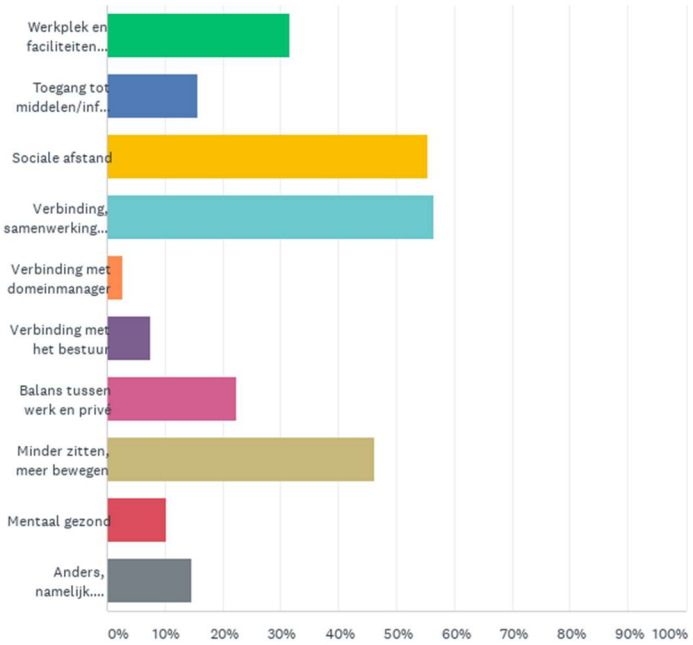
Qua verbetersuggesties of tips om de verbinding en samenwerking binnen en met andere teams te verbeteren, geven mensen suggesties als:

- Meer aandacht voor elkaar inclusief digitale vaardigheden daarbij;
- Zelf meer digitale koffie/ thee momenten plannen;
- Collectieve online momenten organiseren waar iedereen aan kan deelnemen zoals digitale kantine/ café/ koffie/ lunch/ inspiratie/ beweegmomenten;
- Binnen de maatregelen fysiek overleg/werken mogelijk maken;
- Goed digitaal overzicht waarin je eenvoudig aan kunt geven wat je doet, wat je team doet en waar teamoverstijgend samengewerkt wordt. Meer successen delen. Bijv. via WenDI of overzichtsboom;
- Minder mailen. Proactief en frequent contact onderhouden. Echt bereikbaar zijn;
- Betere afspraken maken met elkaar: individueel eigenaarschap en werken vanuit de bedoeling.

Quote: Met elkaar leren werken. Het zal anders zijn dan voor de Corona, dus hernieuwde afspraken over bereikbaarheid en communicatie zijn nodig. Mooi om door middel van deze enquête met elkaar te verkennen hoe dat eruit moet komen te zien.

4.3 Uitdagingen

V5 Wat zijn de DRIE GROOTSTE uitdagingen die je ondervindt nu je ook, veel vanuit huis werkt?<maximaal drie antwoorden>



Verbinding en samenwerking (57%), sociale afstand (55%) en minder zitten, meer bewegen (46%) vormen de grootste drie uitdagingen. Verbinding met domeinmanager (3%) en verbinding met het bestuur (8%) scoren het laagst als uitdaging.

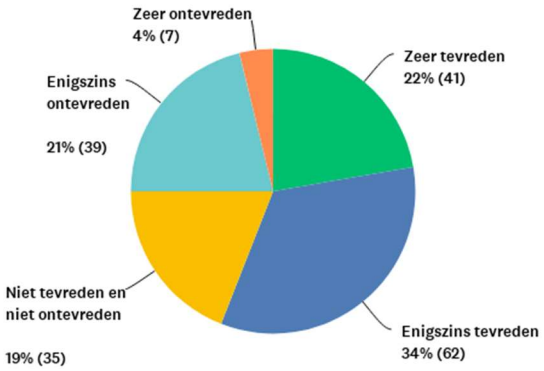
Bij 'anders' is o.a. genoemd: het contact met cliënten, lokale partners (vooral in groepsverband), te volle werkdagen met aansluitend digitaal overleg, afstand nemen (mijn hoofd staat altijd aan, ik werk meer o.a. omdat ik geen andere afspraken heb). Ook wordt ICT en ontbreken van goede thuiswerkfaciliteiten genoemd.

Als we een kruisverband met de verschillende domeinen maken dan zien we dat het volgende per domein hoog scoort als uitdaging:

- *Domein Sociale Leefomgeving> Werkplek en faciliteiten thuis*
- *Domein Fysieke Leefomgeving> Verbinding en samenwerking met collega's*
- *Domein Publiekszaken> Sociale Afstand*
- *Domein Bedrijfsvoering> Verbinding en samenwerking met collega's*
- *Domein Bestuur, Strategie, projecten> Verbinding en samenwerking met collega's*

4.4 Tevredenheid

V6 Hoe tevreden ben je met de huidige werksituatie waarin we veel thuiswerken en af en toe naar kantoor komen?<één antwoord mogelijk>



De meeste respondenten (34%) zijn enigszins tevreden over de huidige werksituatie. 22% is zelfs zeer tevreden. Ongeveer 1 op de 5 respondenten zit er neutraal in. Zij zijn niet tevreden of niet ontevreden.

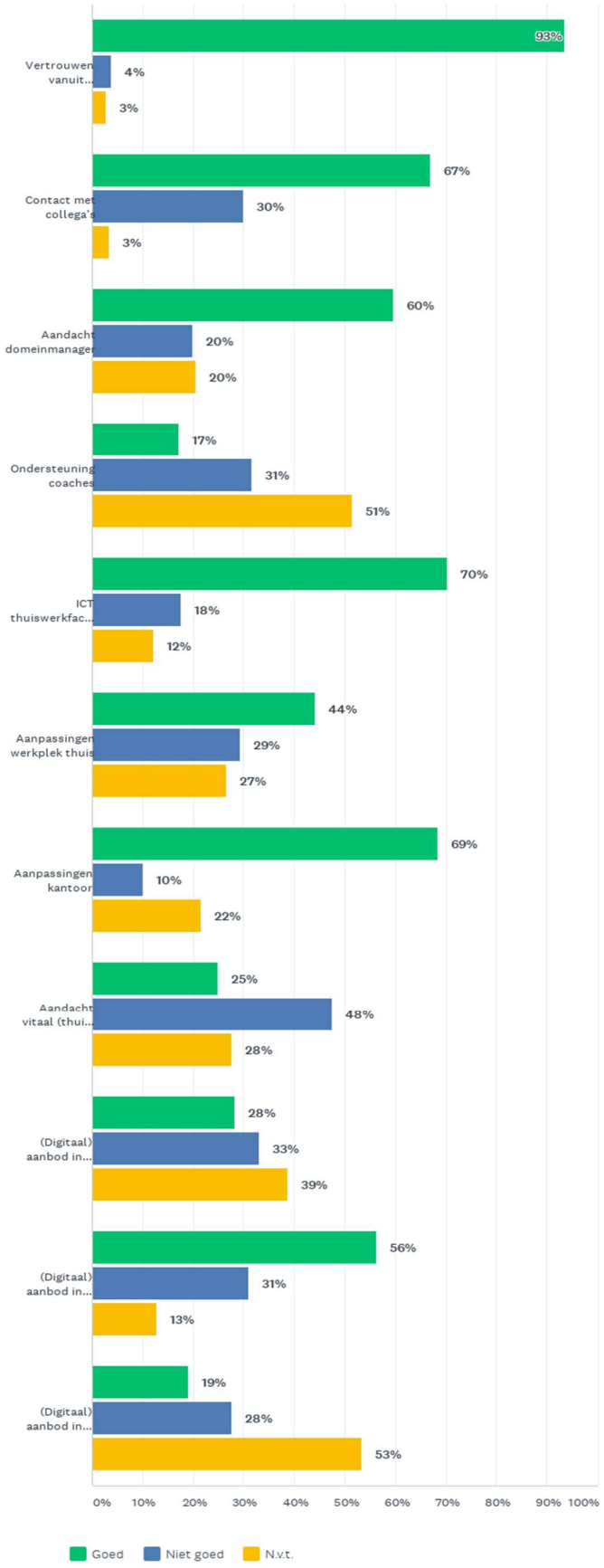
4.5 Ondersteuning

De deelnemers vinden vooral de geboden ondersteuning zoals vertrouwen vanuit organisatie (93%), ICT-thuiswerkfaciliteiten (73%), aanpassingen kantoor (69%) goed. Ruimte voor verbetering ligt vooral op het vlak van aandacht voor (vitaal) thuiswerken (48%), (digitaal) aanbod in scholing en training (33%), ondersteuning door coaches (32%) en digitaal aanbod in samenkomsten collega's (31%).

Er is ook een open vraag gesteld over wat er qua ondersteuning nog meer nodig is:

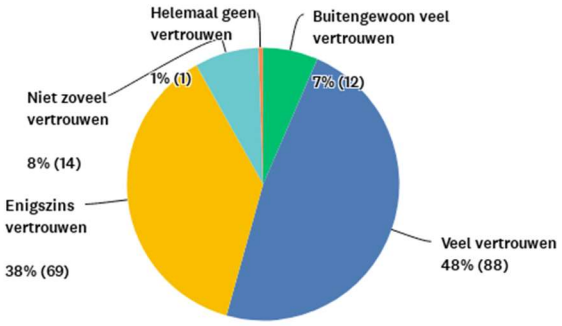
- Meer training o.a. in digitale vaardigheden/participatie. Bijvoorbeeld leren moderaten/ digitale bijeenkomsten streamen/ professionele webinars;
- Betere afspraken in relatie tot zelforganisatie en samenwerking;
- Voorbeeldfunctie bestuurders en MT;
- Aandacht voor effecten van Corona op mensen nadien;
- Vanuit domeinmanagers meer aandacht voor de mens en nieuwe mensen;
- Actief faciliteren van en toezien op goede /Arbo werkplek en werkhouding thuis. (Dubbele schermen, wel of niet laptophouder, gezamenlijke oefenprogramma tegen nek- en rugklachten, thuiswerkvergoeding, actieve communicatie).
- Mogelijkheid bieden om fysiek bij elkaar te komen binnen corona maatregelen;
- Kantoor en vergaderruimten inrichten op hybride werken. Camera's/ geluid;
- Cultuurverandering. Open en eerlijk communiceren. Integraal werken;
- Meer aandacht voor het buiten personeel.

V7 Wat vind jij van de ondersteuning die VANUIT DE ORGANISATIE wordt geboden in het omgaan met Corona in combinatie met je werk? Selecteer wat je van toepassing vindt.



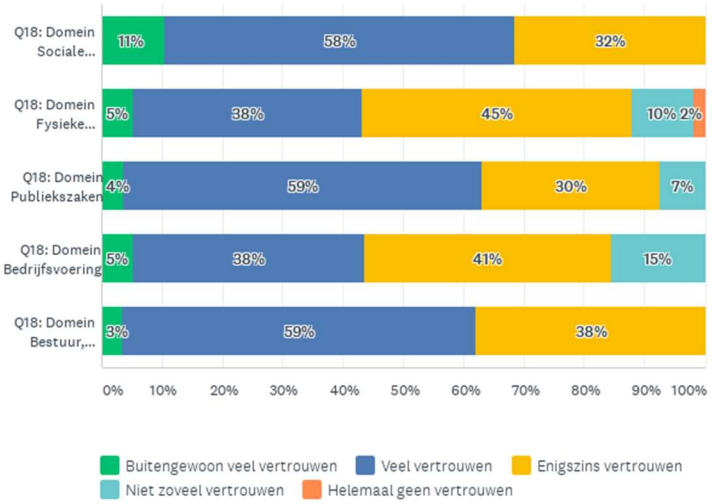
Meer dan de helft van de respondenten (54%) heeft buitengewoon tot veel vertrouwen dat WDW de juiste ondersteuning biedt om gezond en goed het werk te kunnen blijven doen. Slechts 8% heeft niet zoveel of helemaal geen vertrouwen hierin.

V9 Hoeveel vertrouwen heb je in de organisatie dat de juiste ondersteuning wordt geboden om gezond en goed je werk te kunnen blijven doen?<één antwoord mogelijk>



Kijkend naar de verschillende domeinen dan zien we dat domein Fysieke Leefomgeving en domein Bedrijfsvoering vaker aangeven minder vertrouwen te hebben.

V9 Hoeveel vertrouwen heb je in de organisatie dat de juiste ondersteuning wordt geboden om gezond en goed je werk te kunnen blijven doen?<één antwoord mogelijk>



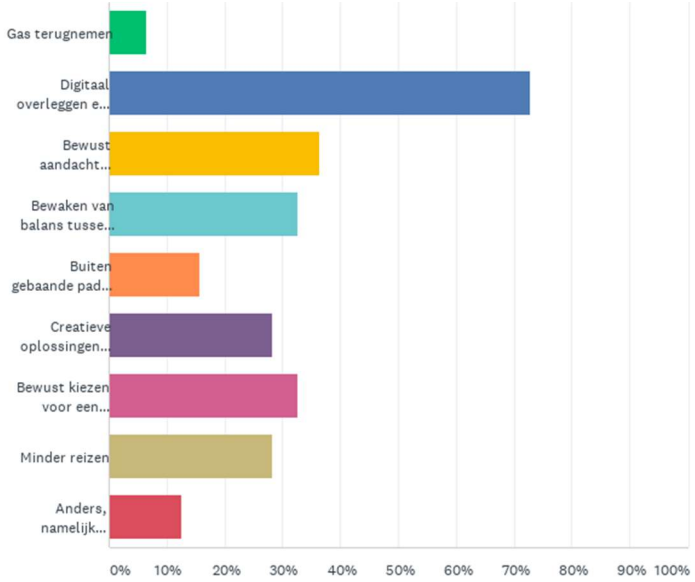
4.6 Geleerde lessen

Digitaal overleggen en werken (73%) en bewust aandacht besteden aan contact (36%) scoren het hoogst als geleerde lessen. Op de derde plek met 33% staat zowel bewaken van balans tussen werk en privé en bewust kiezen voor een werkplek (thuis of kantoor).

Bij 'anders' wordt vooral vermeld: acceptatie van de situatie en flexibel meebewegen, creativiteit, meer bewust bewegen, eigen grenzen in de gaten houden.

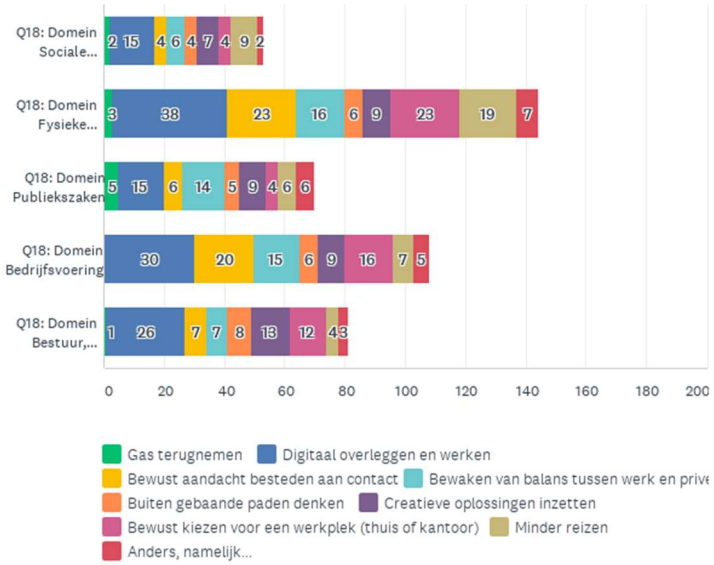
Quote: Thuiswerken heeft voordelen maar het is voor mij niet zaligmakend. Ik vind het erg fijn om op kantoor te zijn. Ook hier is de juiste balans vinden belangrijk!

V10 Wat heb je door Corona geleerd de afgelopen maanden?<Maximaal drie antwoorden mogelijk>



Kijkend naar de verschillende domeinen zien we het volgende:

V10 Wat heb je door Corona geleerd de afgelopen maanden?<Maximaal drie antwoorden mogelijk>



Geleerde lessen die men in de toekomst wil doorzetten zijn vooral:

- Digitaal werken en overleggen en dus minder reizen
- Creativiteit en buiten gebaande paden denken
- Bewust aandacht besteden aan ontmoeting en contact
- Bewust kiezen voor best passende manier van werken op dat moment
- Bewaken balans werk en privé
- Meer bewegen overdag

4.7 Veranderingen samenleving

In de enquête is ook gevraagd wat deelnemers in de samenleving zien veranderen als gevolg van Corona. Veranderingen die mensen hebben benoemd zijn o.a.:

ONZEKERHEID eenzaamheid, KORTER LONTJE in contact Verdergaande DIGITALISERING, werken op afstand, Feeling, binding met elkaar, werk verwaterd, AFSTAND INWONERS neemt toe. Minder VERTROUWEN in de overheid, BEGRIP inwoners neemt af, Polarisatie neemt toe, Meer PROBLEMATIEK achter de voordeur, Hulp vragen MOEILIJKER, Meer aanvragen FINANCIËLE ondersteuning, Meer bemoeienis BUITENRUIMTE, Meer VERGUNNINGAANVRAGEN?, SAMENLEVING creatiever, Belang goede data duidelijker.

4.8 Toekomstbeeld onze manier van werken

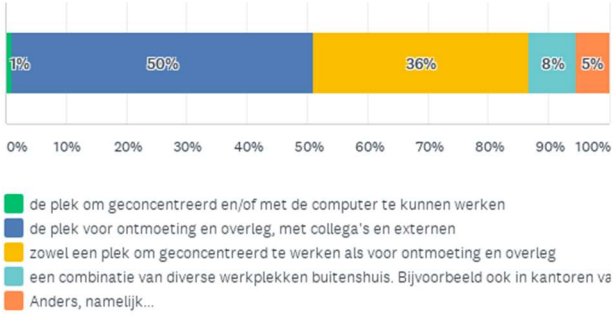
Mensen hebben grote variatie aan beelden ingediend. Onderstaand een collage van aantal beelden. Te verdelen in de volgende categorieën:

- 't nieuwe WDW normaal
- Verbinding houden
- Toekomstbeeld van onze nieuwe manier van werken

4.9 Toekomstbeeld van ons kantoor

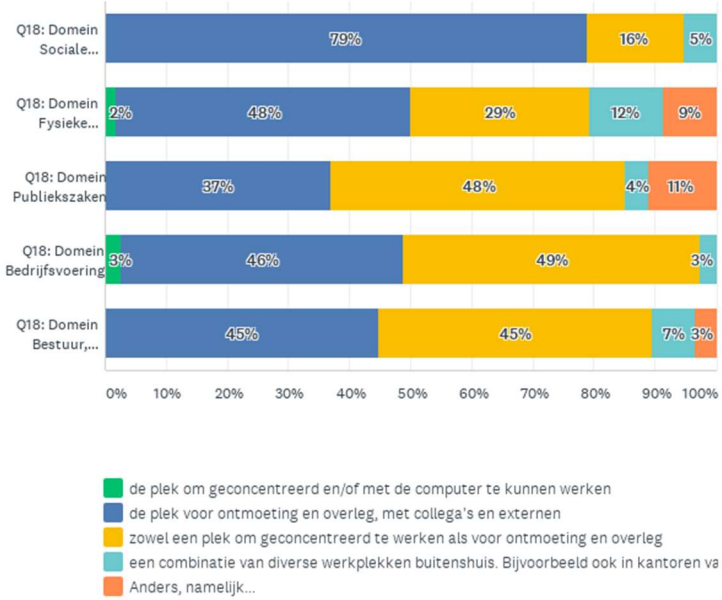
In de toekomst is het kantoor voor de respondenten vooral de plek voor ontmoeting en overleg, met collega's en externen (50%). Op de tweede plaats scoort zowel een plek om geconcentreerd te werken als voor ontmoeting en overleg (36%) hoog.

V14 Wat is jouw toekomstbeeld van ONS KANTOOR? Maak de volgende zin af: In de toekomst is het kantoor voor MIJ vooral....<één antwoord mogelijk>



Kijkend naar de verschillende domeinen dan zien we het volgende:

V14 Wat is jouw toekomstbeeld van ONS KANTOOR? Maak de volgende zin af: In de toekomst is het kantoor voor MIJ vooral....<één antwoord mogelijk>

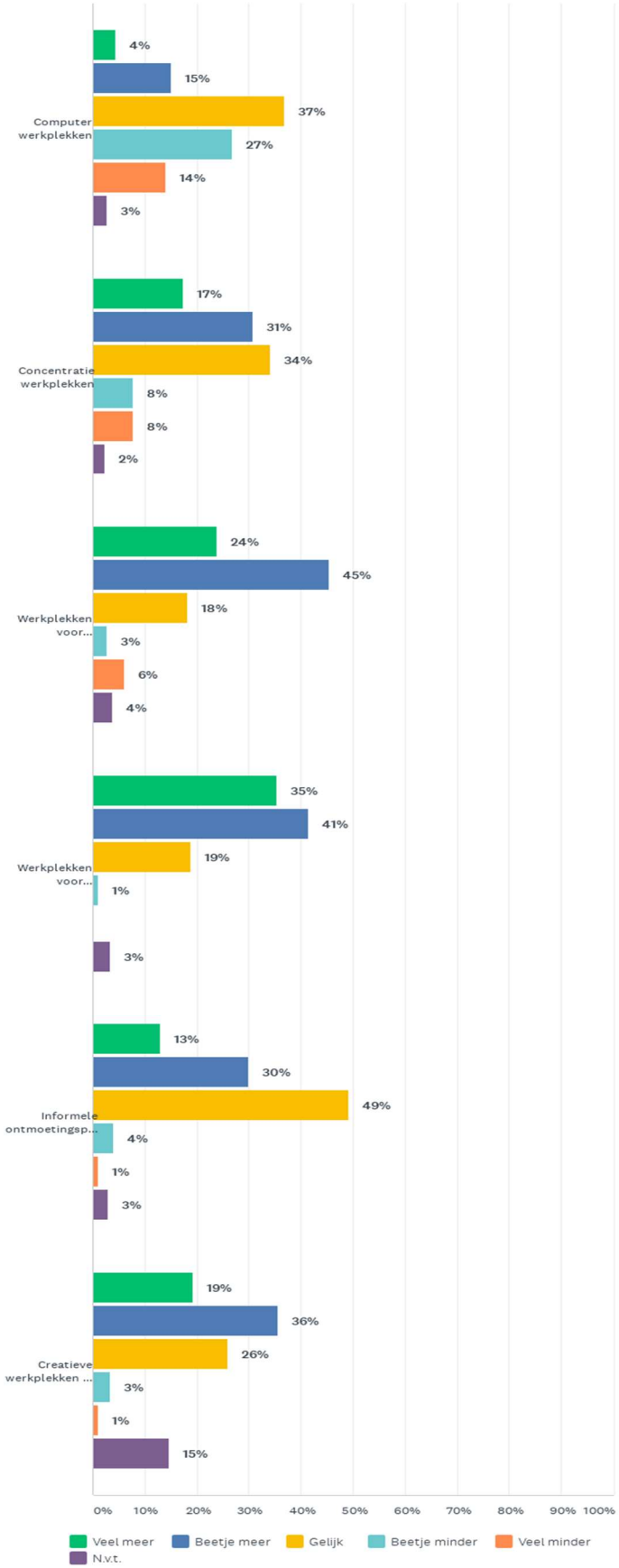


4.10 Wat betekent dit voor ons kantoor?

Waar veel meer ruimte voor nodig is, zijn vooral werkplekken voor gecombineerd digitaal/ fysiek overleg (35%) en werkplekken voor individueel digitaal overleg (24%). Om ruimte hiervoor te creëren, zou het aantal computerplekken kunnen worden afgebouwd. Deze optie scoort het hoogst bij een 'beetje minder' (17%) en 'veel minder' (14%). Over de hoeveelheid informele ontmoetingsplekken lijkt men tevreden. Bijna de helft van de respondenten (49%) geeft aan dat dit gelijk kan blijven. Met betrekking tot creatieve werkplekken met handige instrumenten geeft het merendeel aan dat dit een 'beetje meer' zou mogen (36%).

Bij 'anders' is o.a. aangegeven dat er behoefte is aan een goede verdeling tussen concentratiezones en informele/overleg ruimte, meer overlegruimtes, voor vooral grotere groepen en meer mogelijkheden voor staand overleg.

V15 Wat betekent jouw toekomstbeeld van kantoor qua gewenst aantal werkplekken/faciliteiten voor ons kantoor? Waar is meer of minder van nodig?



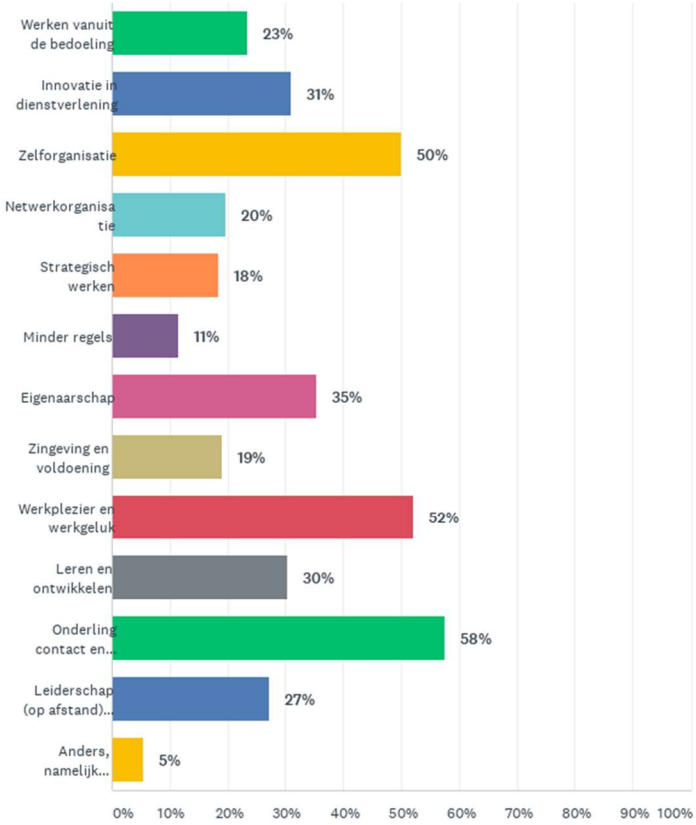
4.11 Aandachtspunten in onze manier van werken

Kijkend naar de toekomst dan scoren vooral de volgende drie punten hoog als aandachtspunten in onze manier van werken:

- Onderling contact en samenwerking (58%)
- Werkplezier en werkgeluk (52%)
- Zelforganisatie (50%)

Verder valt op dat 'minder regels' erg laag scoort. Slechts 11% vindt dit een aandachtspunt. Betekent dit dat we er heel goed in zijn of dat we er weinig aandacht voor hebben? Bij 'anders' wordt aandacht gevraagd voor o.a. harmonisatie, de stip op de horizon, meervoudige waardecreatie en echt 1 organisatie worden.

V16 Kijkend naar de toekomst: welke punten vragen nog aandacht in onze manier van werken? <Maximaal 5 antwoorden>



4.12 De laatste puntjes

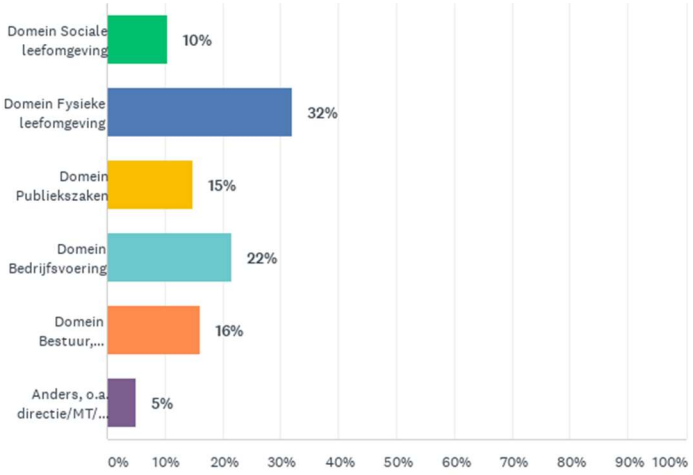
Als nabrander van punten die elders in de enquête nog niet aan bod zijn gekomen, gaven mensen vooral de volgende punten:

- Buiten de lijntjes blijven kleuren en denken
- We zijn op de goede weg
- Persoonlijke aandacht, ook vanuit het MT, directie, bestuur en P&O
- Digitale raadsvergadering
- Soms meer waardering
- Meer aandacht buitendienst
- Afspraak is afspraak als motto hanteren met goede communicatie

- Communiceer als MT duidelijker over wat er besproken en besloten wordt (de MT verslagen blinken uit in nietszeggendheid)
- Hoe gaan we om met reiskosten- en thuiswerkvergoeding?
- Aandacht voor gelijke werkverdeling
- Aandacht voor (balie-)veiligheid van burgers en personeel. Zijn er voldoende BHV'ers en AIT'ers op kantoor?

4.13 De respondenten

V18 Voor welk domein werk je? Om de antwoorden goed te kunnen interpreteren, is het fijn om te weten welke domeinen hebben deelgenomen aan de enquête.



5 Analyse werksessies

Aanvullend op de enquête zijn er vijf werksessies georganiseerd. Drie werksessies met medewerkers, één werksessie met een afvaardiging van het MT en één werksessie met een afvaardiging van de colleges van gemeente Druten en Wijchen.

Tijdens de werksessies hebben we de belangrijkste enquêteresultaten met elkaar besproken. Vervolgens hebben de deelnemers per sessie twee of drie thema's uit gekozen die ze samen met de groep verder hebben uitgewerkt.

Bij de uitwerking van deze thema's stonden drie vragen centraal

- Wat is er nodig?
- Wie kan wat bijdragen?
- Wat is een mogelijk vervolg?

5.1 Werksessies medewerkers

Bij alle sessies kwam duidelijk naar voren dat de medewerkers het fysieke contact/ ontmoeting met collega's erg missen. Er is behoefte aan een perspectief, een stip op de horizon. Wanneer mogen we weer fysiek naar kantoor (binnen de maatregelen die er gelden), wat zijn de mogelijkheden, wat mag er wel binnen de maatregelen en hoe gaan we dit organiseren?

Daarnaast wordt (op kleinere schaal) gedeeld dat het belangrijk blijft om ook in de toekomst digitaal te overleggen waar het mogelijk is. Digitaal overleg heeft ook veel

gebracht. Mensen denken nu bewuster na of het nodig is dat ze bij elkaar komen voor een vergadering. Vooral voor regionaal en landelijke overleggen scheelt dit erg veel tijd.

De deelnemers van deze werksessies hebben de volgende thema's geselecteerd om samen nader uit te werken:

- Sociale aspect, bij samenwerking op afstand/ met oog voor de medewerker
- Elkaar veilig ontmoeten
- In balans blijven
- Doorontwikkeling zelforganisatie
- Digitalisering

Sociaal aspect, bij samenwerking op afstand/ met oog voor de medewerker
Binnen de teams verloopt het digitaal contact vaak soepel en er is meestal wel het een en ander aan informeel digitaal contact/ontmoeting per team georganiseerd. Wat gemist wordt, is de facilitering van het digitaal contact/ontmoeting WDW breed. De werksessies in relatie tot dit organisatieonderzoek worden dan ook erg gewaardeerd. Je ziet eindelijk weer een keer andere collega's (dan waar je intensief mee samenwerkt). Doordat we meer op afstand werken, is het belangrijk om oog te houden voor elkaar. Hierin is informeel contact, een gevoel van veiligheid en respect voor elkaar noodzakelijk.

Concrete suggesties zijn:

- Rond lunchtijd WDW breed een tijdsblok organiseren om vrij aan te haken. Of een thema eraan hangen;
- Wandelgangengroep op WenDi echt gebruiken om persoonlijke zaken te delen. Laten zien dat het kan/ veilig is;
- Alle vergaderlocaties zodanig inrichten dat we eenvoudig zowel online als fysiek goed kunnen meedoen tijdens een bijeenkomst;
- Beter kennis delen in mogelijkheden van MS teams en aanvullende online tools bieden voor bijvoorbeeld sessies met inwoners;
- Binnen het team bespreken hoe er oog is voor elkaar. Bijvoorbeeld vaker bellen en een keer nabellen als je digitaal ziet dat een collega er niet lekker bij zit;
- Een challenge organiseren: wie bel jij vandaag? Gewoon als start en voor de bewustwording om ook oog te hebben voor collega's buiten je team. Iedereen die dit leuk vindt kan zich hiervoor aanmelden. Door bijvoorbeeld je collega te bellen die qua naam volgend is in het alfabet komen er verrassende contacten tot stand.

Elkaar veilig ontmoeten
Zodra het weer enigszins kan, willen de medewerkers elkaar graag weer fysiek kunnen ontmoeten. Al is het beperkt in relatie tot de maatregelen. Naast het ontmoeten van het team vinden mensen het ook prettig als ze de mogelijkheid krijgen om bijvoorbeeld 1 dagdeel af te spreken met de mensen met wie ze aan een teamoverstijgende opgave werken. Medewerkers geven aan dat ze de vele digitale overleggen als vermoeiend ervaren en ook het maken van echte verbindingen is lastiger digitaal.

Concrete suggesties zijn:

- Zorg ervoor dat mensen elkaar ook kunnen ontmoeten die teamoverstijgend aan opgaven werken. Bijvoorbeeld door te faciliteren dat zij hiervoor een kantoorruimte kunnen reserveren;
- Vervul als MT een voorbeeldrol en wees creatief in het laten zien wat wel mag. Elkaar ontmoeten mag onder deze voorwaarden en blijf hierover communiceren;

- Geconcentreerde werkplekken blijven ook in de toekomst nodig op kantoor. Het is fijn als je tussen de overleggen op kantoor kunt werken. Op deze manier wordt voorkomen dat mensen meerdere reisbewegingen op 1 dag moeten maken;
- Zorg voor grotere vergaderruimten met voldoende hybride mogelijkheden (camera, geluid, e.d.).

In balans blijven
Deelnemers geven aan dat het lastig is om een goede balans te vinden tussen werk en privé. Er worden nu meer uren gemaakt dan voorheen. Er is geen duidelijke begin- en eindtijd terwijl dit wel belangrijk is. Ook vullen de dagen zich met aansluitend digitaal overleg. Mensen vinden het moeilijk om regelmatig even een pauze moment in te lassen en voelen zich er schuldig over.

Concrete suggesties zijn:
- Bespreek vaker de noodzaak van een goede balans in het werk en het bewaken van grenzen;
- Zorg ervoor dat mensen zich niet schuldig voelen als ze pauze of ontspannings-momenten tussendoor plannen. Na een digitale sessie is het goed om even een rondje te lopen en ogen van het scherm af te halen;
- In plaats van focus op uren meer richten op resultaatverantwoording;
- Deel tips en geleerde lessen en zet apps in die mensen helpen om op tijd een pauze of lummelmoment te nemen.

Doorontwikkeling zelforganisatie
Door de ontwikkelingen rondom de fusie stellen veel medewerkers zich de vraag hoe het nu verder moet met WDW en hun werk. Er is behoefte aan een nieuwe stip op de horizon: wat is de toekomst van WDW? Deelnemers vinden het belangrijk dat het bestuur en de directie laten zien dat ze voor de WDW blijven staan. Deze ontwikkeling heeft ook effect op de doorontwikkeling van zelforganisatie. De doorontwikkeling van zelforganisatie vraagt hoe dan ook aandacht maar helemaal in relatie tot het nieuwe WDW normaal/ hybride werkcultuur.

Concrete suggesties zijn:
- Zet de volgende stap in doorontwikkeling van zelforganisatie met een duidelijke plek hierin voor de nieuwe hybride werkcultuur met thuiswerken als vaste waarde. Het is belangrijk dat hierover goede afspraken worden gemaakt en dat er veel vertrouwen hierin wordt uitgestraald;
- Een thuiswerkvergoeding in de toekomst wordt op prijs gesteld;
- Een goed alternatief voor de oude functioneringsgesprekken is belangrijk voor goede bijsturing. Dit wordt nu gemist;
- Eerder is er gesproken over een apart budget voor teams die het goed doen. Als een soort lonkend perspectief. Deze teams krijgen met dit budget meer zeggenschap om zelf dingen te regelen bijv. ten aanzien van opleiding. Kijk of we hierin stappen kunnen zetten;
- Deel meer tips, kennis en organiseer digitale sessies over het nieuwe werken en de inzet van verschillende digitale werkvormen (bijvoorbeeld www.zowerkthet.nl).

Digitalisering
Dit tijdperk leert ons dat we nog stappen kunnen zetten in verdere digitalisering. Bijvoorbeeld bij het verwerken van stukken of het digitaal ondertekenen van brieven. Nu

moeten mensen hiervoor naar kantoor omdat niet alles digitaal wordt aangeleverd en omdat niet alles digitaal kan worden afgehandeld. Ook een goede techniek en technische dienstverlening vanuit ICT/ IRVN hoort hierbij.

Concrete suggesties zijn:

- Zet de volgende stap in digitalisering en zorg ervoor dat de meeste stukken digitaal verwerkt en afgehandeld kunnen worden;
- Onderzoek of we kunnen gaan werken met een digitale handtekening;
- Deel kennis, handleidingen, geleerde lessen en tips hierin. Nu is er nog veel onduidelijkheid over bijvoorbeeld de status van what's app en mail;
- Maak gebruik van de kennis die er al is bij andere organisaties of bedrijven;
- Deel dagelijks/ wekelijks een samenvatting van het lokaal relevant nieuws. Voor medewerkers, vooral de medewerkers die buiten de gemeenten wonen, is het lastig om op de hoogte te blijven van al het relevant nieuws. Voorheen werd dit gedeeld maar nu niet meer.

5.2 Werksessie MT

De uitkomsten van de enquête worden door het MT herkend. Wat verrast, is de behoefte aan duidelijke regels en kaders bijvoorbeeld ten aanzien van kantoor. In beleving van het MT is, wordt dit duidelijk gecommuniceerd. Noodzakelijk contact is alleen voor iedereen anders. Daarnaast is er vanuit medewerkers grote behoefte om te kijken wanneer wel fysiek contact/ ontmoeting mogelijk is (binnen de bestaande maatregelen). Mensen hebben behoefte aan een perspectief, stip op de horizon en richting hierin: bij welk scenario mag je wel naar kantoor en hoe. Een regelmatige update hierin is fijn. Ook is er behoefte aan meer positieve uitstraling in wat wel mag. Zoals een duidelijke boodschap: het is goed om voor jezelf een ontspanningsmomentje in te plannen tussen het harde werken door. Bijvoorbeeld met een digitale siësta of een wandel- of lummelmomentje. Medewerkers voelen zich soms schuldig als ze niet 8 uur aangesloten digitaal bereikbaar zijn. Ze vinden het moeilijk om hier een goede invulling aan te geven.

De volgende thema's zijn nader uitgewerkt:

- Sociale afstand, collectieve momenten en fysieke aanwezigheid
- Stip op de horizon, in relatie tot bestuurlijke toekomst

Sociale afstand, collectieve momenten en fysieke aanwezigheid mogelijk maken
Het MT gaat hierin creatiever communiceren. Bijvoorbeeld met filmpjes zoals ze nu al steeds meer doen. Daarnaast is herhaling belangrijk. De domeinmanagers hebben al volop aandacht voor sociale afstand. Het organiseren van online WDW momenten zou wel meer aandacht mogen krijgen. Met Boost Your Day wordt hierin een mooie eerste stap gezet. De grote behoefte aan het mogelijk maken van fysiek contact en kijken wat er wel kan, wel mag of niet, bespreken zij nader in het MT.

Stip op de horizon, in relatie tot bestuurlijke toekomst
Het op dit moment niet doorgaan van de fusie heeft een grote impact op medewerkers van WDW. Dit ziet het MT ook. Ook zij vinden het belangrijk om verbondenheid hierop uit te blijven stralen en te blijven werken aan de doorontwikkeling van WDW. Daar gaan ze mee aan de slag. Het is belangrijk om te blijven communiceren over het vervolg in het proces rondom bestuurlijke toekomst en daarbij telkens duidelijk nieuwe stippen op de horizon te plaatsen. Wat wordt, wanneer besloten.

5.3 Werksessie bestuur

De uitkomsten van de enquête worden door het bestuur herkend. Ook zij zien het perspectief van de hybride werkcultuur met het kantoor als ontmoetings- en werkplek. Het is goed om te zien hoe snel de medewerkers hun draai hebben kunnen vinden en dat het werk veelal, ondanks de crisis, doorgaat. Omdat een hybride werkcultuur de toekomst is, en geen tijdelijke situatie, moeten we hierin wel een goede werkwijze afspreken. Het gaat niet alleen om faciliteren maar ook om afspraken en verwachtingen en de voorbeeldrol hierin. De verbinding met het bestuur en de samenleving zijn ook aandachtspunten.

In deze Coronaperiode wordt de verbinding met ambtenaren soms gemist. Je komt elkaar niet meer tegen op kantoor om even wat zaken tussendoor te bespreken. Ook merken de bestuurders dat werktijden verschuiven waardoor niet iedereen even goed bereikbaar is. Elkaar vaker tussendoor bellen en duidelijk in de agenda aangeven wanneer iemand bereikbaar is, wordt nog belangrijker.

Het bestuur vindt het belangrijk om hierin een goede voorbeeldfunctie te vervullen. Dit willen zij meer uitdragen en communiceren. Zo is het belangrijk dat we open staan voor nieuwe ontwikkelingen/ mogelijkheden en dat we hierin ambitieus en kansgericht handelen. Dit vraagt o.a. ruimte voor experimenten en duidelijke keuzes.

Ten aanzien van de hybride werkcultuur is het belangrijk om onderscheid te maken tussen de verschillende overleggen/ kanalen die er zijn en bewust te kiezen voor welke vorm het meest comfortabel en effectief is. Gezien de situatie of doelgroep. Bijvoorbeeld:

- Regionaal/ landelijk: voorkeur voor digitaal
- Inwoners/ partners: soms werkt fysiek beter dan digitaal

Stem de behoeften duidelijk aan de voorkant met elkaar af en blijf hierin ook de voordelen benoemen. Om de afstand klein te houden, kan fysiek overleg met inwoners of partners een bewuste keuze zijn. Zij geven hier vaak de voorkeur aan. Daarnaast biedt digitaal contact ook vele nieuwe mogelijkheden. Bijvoorbeeld ten aanzien van nieuwe vormen van dienstverlening (chat- en track en trace functies e.d.) en het bereiken van nieuwe doelgroepen. Het aanbod aan digitale producten en diensten dat wij als gemeente aanbieden is enorm gegroeid en dit is een trend die we graag verder ontwikkelen.

6 Agenda van aanbevelingen

Dit organisatieonderzoek sluiten we af met een dynamische agenda van aanbevelingen. De belangrijkste aanbevelingen staan kort en krachtig opgesomd. Met een onderscheid tussen kort, middellang en lange termijn.

Met deze aanbevelingen kunnen we begin 2021 een eerste start maken in de uitvoering en de uitkomsten borgen in de bredere doorontwikkeling van WDW. De agenda is dynamisch omdat het zich de komende periode verder ontwikkelt.

1. Blijf elkaar ontmoeten, waar mogelijk op kantoor en online in WDW verband < begin 2021>

Medewerkers hebben grote behoefte om elkaar weer op kantoor te kunnen ontmoeten. Zij hebben behoefte aan een perspectief, stip op de horizon en richting hierin, meer creatieve oplossingen en positieve communicatie in wat mogelijk is. In het belang van medewerkers is het goed om begin 2021, na de volledige lockdown, te kijken wanneer medewerkers wel naar kantoor mogen. Bijvoorbeeld 1 dagdeel per team en/of 1 dagdeel per opgave waar ze samen aan werken en werkruimte voor kunnen reserveren.

Daarnaast is het goed om meer online WDW ontmoetingen te organiseren. Juist als de afstanden groot zijn, zijn samenkomsten belangrijk. Niet alleen om informatie te delen, maar ook om te socializen. Deze ontmoetingen zijn nodig om het werk goed te kunnen doen en zorgen voor verbondenheid met de organisatie, teams, collega's. In december is hier al invulling aan gegeven met de ontwikkelweken en Boost your Day. Het is goed om hier begin 2021 en gedurende het gehele jaar verder invulling aan te geven met een aanbod in (online) ontmoeting, beweging en scholing. Bijvoorbeeld door de WDW academie vorm te geven.

2. Implementeer hybride werkcultuur <begin 2021>

Implementeer op korte termijn de hybride werkcultuur met het kantoor als ontmoetings- en werkplek en gedeeltelijk thuiswerken als vaste waarde. Volgens kennisinstituut voor mobiliteitsbeleid blijft 40% tot 60% van de medewerkers in de toekomst gedeeltelijk thuiswerken.

Hybride werken staat voor het flexibel kiezen van de locatie waar het werk plaatsvindt. In hybride werkculturen is voor de werklocatiekeuze niet het beschikbare gebouw leidend. Wel het type werk, het doel van de activiteit, de gewenste mate van interactie, de efficiënte van communicatie en de persoonlijke voorkeuren van medewerkers, bestuur, inwoners en partners.

Stel een kader op wat als houvast kan dienen voor de medewerkers in hoe we omgaan met de verandering, wat we belangrijk vinden in verbinding en samenwerking binnen en buiten, met inwoners en partners, wat we van medewerkers en leidinggevenden verwachten, ook qua vaardigheden, en wat we faciliteren. De verbinding met het bestuur en de samenleving zijn hierin ook aandachtspunten. Dit organisatieonderzoek biedt waardevolle input hiervoor, zoals:

- Een hybride werkcultuur in relatie tot een netwerk- en zelforganisatie is maatwerk en geven we samen vorm. Om in verbinding te blijven met je team, WDW, bestuur en samenleving kom je minimaal 1x per week naar kantoor.
- Ook in een hybride werkcultuur is het belangrijk om ons te blijven ontwikkelen. We staan open voor nieuwe mogelijkheden en durven hierin ambitieus en kansgericht te handelen. Dit vraagt duidelijke keuzes en veel ruimte voor ondernemerschap en experimenten.
- We maken onderscheid tussen de verschillende overleggen/ kanalen die er zijn en kiezen bewust welke vorm het meest comfortabel en effectief is gezien de situatie

of doelgroep. De wederzijdse behoeften hierin stemmen we duidelijk, aan de voorkant, met elkaar af. Bijvoorbeeld:
    - Regionaal/ landelijk: voorkeur voor digitaal
    - Inwoners/ partners: soms werkt fysiek beter
- Een hybride werkcultuur wordt gefaciliteerd met goede online toegankelijkheid voor iedereen. Ook een thuiswerkvergoeding hoort hierbij.

Deze punten worden onderstaand nog verder toegelicht. Voor een goede implementatie van de hybride werkcultuur is het belangrijk dat we dezelfde beeld en taal hebben over wat het is, dat we hierover blijven communiceren en in gesprek blijven en dat diverse medewerkers, bestuurders, MT leden een voorbeeldrol vervullen. Cultuur leer je immers van elkaar.

3. Bied slimme arrangementen thuiswerken < begin 2021>

Bovenstaand hebben we al aangegeven dat een hybride werkcultuur maatwerk is en dat een hybride werkcultuur wordt gefaciliteerd met goede online toegankelijkheid voor iedereen. Dus goede laptops, snelle wifi, dongels, laptophouders en ook thuis een ARBO veilige werkplek met ergonomisch bureaustoel, tafel en (dubbel) scherm thuis voor wie dit wil. Ook een thuiswerkvergoeding hoort hierbij. Een uitgewerkt thuiswerkbeleid, bijvoorbeeld in het nieuwe kader van hybride werkcultuur, helpt om het maatwerk in de verschillende domeinen op een goede manier vorm te geven met slimme en passende arrangementen.

4. Zet de volgende stap in zelforganisatie <medio 2021>

Het is belangrijk dat een hybride werkcultuur een duidelijke plek krijgt binnen zelforganisatie en binnen de teams. Een goede verbinding met het team en de organisatie wordt nog belangrijker. Evenals ruimte voor autonomie, vertrouwen en aanspreekbaarheid. Binnen de gestelde kaders van de organisatie kunnen de teams zelf invulling hieraan geven als onderdeel van hun teamontwikkeling. Hoe gaan wij als team om met de hybride werkcultuur? Wat verwachten we hierin van elkaar? Daarbij kan een verantwoording op gerealiseerde resultaten in plaats van verantwoording op uren helpen. Een tijdige bijsturing wordt nu soms gemist.

Ook onze rol als netwerkorganisatie vraagt aandacht. Met de enquête is duidelijk geworden wat medewerkers in de samenleving zien veranderen als gevolg van Corona. Hierop moeten we anticiperen. Horizontaal samenwerken, nieuw leiderschap, wendbaarheid en anders denken en kijken zijn essentieel om samen onze rol als netwerkorganisatie vorm te geven. Het is goed om ook dit onderwerp, dat duidelijk linkt aan werken vanuit de bedoeling, de komende periode te agenderen en met elkaar verder uit te werken. Wat zijn belangrijke nieuwe waarden, leidende principes hierin voor ons als zelf- en netwerkorganisatie. Wat is er nog nodig? Een gezamenlijke taal helpt om doelen concreet te vertalen naar structuur, werkprocessen en uitvoering. Ook in relatie

tot wat dit betekent voor zelforganisatie. Hebben teams, passend bij de fase, niveau van zelforganisatie binnen het team, inderdaad de ruimte, het mandaat, financiële middelen om te kunnen doen wat ze moeten doen? Wat moeten we hierin nog regelen? Zelforganisatie brengt meer eigenaarschap, regie en werkplezier als de randvoorwaarden op orde zijn. Daar moeten we met elkaar voor zorgen en onszelf in blijven ontwikkelen.

5. Pas kantoren aan <medio/eind 2021>

Met een hybride werkcultuur vragen de inrichting en faciliteiten van kantoren een aanpassing. Het kantoor wordt vooral de plek voor ontmoeting en overleg, met collega's en externen. En het blijft een plek om geconcentreerd te kunnen werken. Bij kantoren wordt een verschuiving verwacht van 70% naar 30% individuele werkplekken in de toekomst.

Zorg ervoor dat er meer grotere overleg-ruimtes beschikbaar zijn en dat in alle overlegruimtes mensen eenvoudig en goed zowel digitaal als fysiek kunnen meedoen in het overleg. Stel overal goede camera-, computer- en geluidstechniek standaard beschikbaar.

Qua werkplekken is het belangrijk om geconcentreerde werkplekken te blijven bieden maar wel in andere vorm en mate. Het aantal vaste computerplekken kan gedeeltelijk worden afgebouwd om ruimte te creëren voor nieuwe functies die tussen de afspraken door te gebruiken zijn, zoals een:

- Bibliotheekzone waar je in stilte kunt werken achter je laptop;
- Werkplaatszone waar je met collega's samen kunt werken aan een opgave;
- Digitaal overlegzone waar individuele werkplekken voor digitaal overleg zijn;
- Creatieve labzone waar ontwikkel- en brainstormsessie met allerlei instrumenten worden gefaciliteerd (denk aan tekenen, filmen enz).

Daarnaast is het goed om in het kader van vitaal werken ook vergaderruimtes en werkplekken in te richten met sta werkplekken, swoppers en andere atributen die beweging stimuleren.

6. Agendeer duurzaam werken <eind 2021/2022>

Duurzaam werken, nu en in de toekomst, blijft belangrijk. Als we niet oppassen, gaan wij er uit zien als Emma: https://youtu.be/fL5SuzGkUPw.Met grauwe huid, bochel en spataderen. We moeten minder zitten, meer opstaan en meer pauzeren tijdens het werken. Doen we dat niet, dan heeft dat verregaande gevolgen voor onze gezondheid. Mentaal en fysiek.

Corona heeft ons laten zien hoe flexibel medewerkers zijn maar naast dit positieve effect is het goed om ook oog te houden voor het negatieve effect. Bespreek vaker de noodzaak van een goede balans in het werk en het bewaken van grenzen en zorg ervoor dat mensen zich niet schuldig voelen als ze pauze of ontspanningsmomenten tussen het werken door plannen. Na een digitale sessie is het

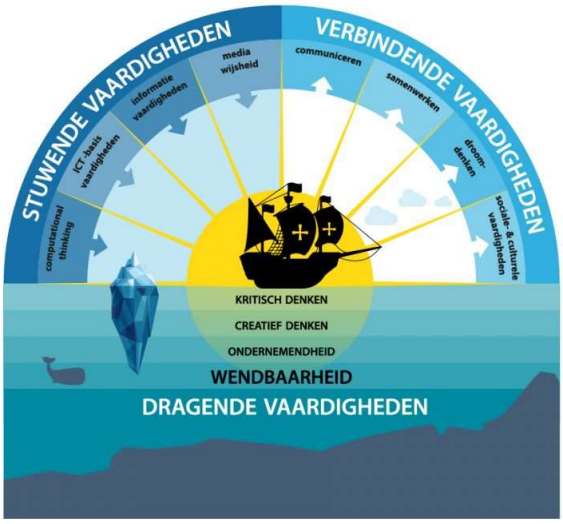
goed om even een rondje te lopen en ogen van het scherm af te halen. Medewerkers vinden het lastig om hiervoor ruimte vrij te maken.

Waar het vitaliteitsbeleid binnen gemeenten zich eerder vaak richtte op de oudere medewerkers, is het goed om dit breder te trekken. Veel werkgevers verleggen de focus van verzuim naar gezondheid en inzetbaarheid. Een eerste stap hierin kan uitgewerkt worden in de nieuwe HR-visie. Focus meer op de positieve energie rondom duurzaam werken: op goed in je vel aan het werk- voor alle leeftijden- ook bij thuiswerken. Vitaal thuiswerken, minder zitten, meer bewegen, meer werkplezier/ werkgeluk zijn niet voor niets onderwerpen die hoog scoren als aandachtspunt in de enquete. Hierin is nog een wereld te winnen. Met instrumenten zoals passo challenge wordt er binnen een organisatie op een leuke manier gewerkt aan meer bewegen en teambuilding https://www.youtube.com/watch?v=hEz9TiovdKs.

7. Zet in op verdere digitalisering en nieuwe vormen van dienstverlening <eind 2021/2022>

Dit tijdperk leert ons dat we nog stappen kunnen zetten in verdere digitalisering in ons werk. Bijvoorbeeld in het omgaan en inzetten van digitale tools, het verwerken van stukken of het digitaal ondertekenen van brieven. Er is al best veel kennis in huis maar onderling wordt deze kennis, handleidingen, geleerde lessen en tips weinig gedeeld. Dit zorgt ervoor dat veel mensen opnieuw het wiel aan het uitvinden zijn. Tevens duurt het best lang voordat we inspelen op nieuwe ontwikkelingen. Zo is er bijvoorbeeld nog geen organisatiebrede digitale tool die ingezet kan worden als alternatief of aanvulling op fysieke inwonersbijeenkomsten. Meer coördinatie op dit thema helpt om stappen hierin te zetten.

Digitalisering biedt ook mogelijkheden in nieuwe vormen van dienstverlening zoals datagedreven werken, chatfuncties en track en trace functies e.d. en het bereiken van nieuwe doelgroepen. We willen ons graag hierin verder ontwikkelen. Daarom het advies om in 2021 een kader op te stellen voor nieuwe vormen van dienstverlening waarop we gaan inzetten, experimenteren. Op deze manier wordt het organisatie-breed georganiseerd. Daarbij is het interessant om te kijken hoe andere gemeenten werken aan deze digitale transformatie. Bij een digitale transformatie horen ook nieuwe vaardigheden. Het Columbusmodel voor 21e eeuwse vaardigheden kan gebruikt worden om medewerkers te helpen hierin stapje voor stapje te transformeren naar de nieuwe verbindende professional in een moderne netwerk- en zelforganisatie.



Columbusmodel
van de 21e eeuwse vaardigheden