**Terug naar de toekomst**

Uitwerking Covid-19 scenario III

Versie 1.1 1 mei 2021

**Inleiding**

De ontwikkelingen van Covid-19 lieten in oktober 2020 een beeld zien dat volledig terugkeren naar de kantooromgeving voorlopig geen optie was. Tot dat moment is op veel terreinen naar bevindt van zaken gehandeld en dat werkte op zich prima. Maar toen het zich liet aanzien dat terugkeer voorlopig niet mogelijk was heeft het MT in november de opdracht gegeven om het scenario van gedeeltelijke terugkeer voor het komende jaar of de komende jaren uit te werken voor wat betreft de consequenties daarvan. Kortom het verder uitwerken van het hybride werken.

**Managementsamenvatting**

Terugkijkend op ruim een jaar COVID-19 is het een jaar geweest van gewoon “doen” en werkte het niet dan deden we het anders. Dit heeft ons een schat aan ervaringen gebracht.

Op facilitair gebied zijn allerlei incidentele en structurele maatregelen getroffen om de anderhalve meter te kunnen garanderen. Werkplekken zijn afgesloten en worden opnieuw ingericht, thuiswerkplekken zijn ingericht en met het nut en noodzaak om op het werk te komen weten een ieder inmiddels redelijk goed om te gaan.

Op het gebied van ICT is het proces opgestart om de hard- en software aan te passen en of te vervangen ten behoeve van het hybride werken.

Ten aanzien van de personele component is vooral de focus gelegd op de korte termijn maatregelen zoals een tijdelijke thuiswerkregeling, aandacht voor de fysieke en mentale gesteldheid van medewerkers, leiding geven op afstand, inrichting 7aaracademie met ondersteunende e-learnings en gedragsregels om wel of niet naar het werk te komen.

Op organisatorisch gebied zijn normen ontwikkeld m.b.t. het wel of niet digitaal vergaderen en zijn de cruciale functies door de afdelingshoofden in beeld gebracht.

**We zijn er nog niet!**

We staan op een kruispunt. Het verder doorvoeren van maatregelen hebben impact op het toekomstig werken bij de gemeente Zevenaar. Gaan we echt structureel hybride werken of gaat iedereen straks weer alle dagen naar het werk? Een bewuste keuze daarvoor is tot op heden nog niet gemaakt en dus zijn de investeringen/maatregelen voor de langere termijn dan ook niet genomen.

**Toekomstvisie**

Het boek “*Werk heeft het gebouw verlaten*” is wel typerend hoe tegen de toekomst van het kantoorwerk wordt aangekeken. Elke dag naar het kantoor is passé. Hybride werken is het devies.

Werken gebeurt thuis en verbinden op het werk. Als dat het devies is dan betekent dat iets voor de inrichting van het gebouw, de werkplekken versus de ontmoetingsplekken, voor de cultuur hoe je elkaar buiten het kantoor om vindt, voor de (digitale) communicatie maar ook voor de organisatie. Hoe houd je grip op de “productie”, zijn we nog in control, zijn de (technische) middelen adequaat en beschikbaar, hoe sluit het thuiswerken aan bij de ontmoeting op het kantoor. Maar sluiten ook de arbeidsvoorwaarden, de arbeidsomstandigheden en goed werknemer- en goed werkgeverschap nog aan bij het hybride werken.

Kortom behoorlijk wat implicaties als gevolg van de keuze om hybride te gaan werken.

Is hybride werken dan een must? Nee dat niet maar het afgelopen jaar heeft ons wel doen realiseren dat hybride werken voor- en nadelen heeft. Iedereen heeft daar natuurlijk andere ideeën over vanuit verschillende perspectieven. De gezamenlijke visie zal bepalend worden voor de uiteindelijke keus. En die keus is bepalend voor de verder uitwerking van de maatregelen op korte, middellange en langere termijn.

**Keuze termijnen**

Voor de keuze van de termijnen worden de volgende termijnen en prioritering gehanteerd:

* Langere termijn meer dan 3 jaar Focus op nieuwe normaal (C)
* Middellange termijn 1 tot 3 jaar Focus op transitie (B)
* Korte termijn kwartaal en korter Focus op crisis (A)

1. **Facilitair**

Facilitair gaat om de functie van de gebouwen en alles wat daarbinnen wordt aangeboden aan direct en indirecte middelen om het werk uit te kunnen voeren. Dit is overigens exclusief de ICT.

Daarbij moet wel rekening worden gehouden met de functie van de verschillende gebouwen en de functie waarin medewerkers werkzaam zijn. Hierbij moet worden gedacht aan:

* + De buitendienst
  + PZ
  + Toezicht en of handhaving
  + Etc.

Keuzes hierin zijn dan ook weer bepalend voor de facilitaire voorzieningen.

*Langere termijn*

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Nr** | **Maatregel** | **Voortgang** | **Prio** |
| 1 | Het gebouw is ingericht als ontmoetingsplaats met de mogelijkheid voor maximaal 50% van het personeel om te werken | Diverse maatregelen zijn genomen die onafhankelijk van structurele keuzes genomen konden worden.  Voor de structurele keuzes wordt het aantal werkplekken teruggebracht en worden de ontmoetingsplekken uitgebreid. | C |
| 2 | De inrichting is vooral gericht op samenwerking (projecten, ontmoetingen) | Om maatregel 1 verder uit te kunnen voeren is de keuze voor dit onderdeel bepalend. Namelijk wel of niet het gebouw inrichten als ontmoetingsplek.  Dit heeft behoorlijke financiële implicaties maar ook op de medewerker zelf. Daarom is van belang om op basis van ervaringen te beoordelen of de hiervoor genoemde norm mogelijk is. | C |
| 3 | Inrichting thuiswerkplek   * + Faciliteren?   + Vergoeden? | De tijdelijke regeling is ingevoerd en kan pas worden aangepast en of structureel worden doorgevoerd als de structurele keuze is gemaakt. | C |
| 4 | Het publieksgedeelte is structureel ingericht o.b.v. van de anderhalve meter samenleving | Dit is voor het grootste gedeelte doorgevoerd maar moet op onderdelen op details worden afgerond. | C |
|  |  |  |  |

*Middellange termijn*

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Nr** | **Maatregel** | **Voortgang** | **Prio** |
| 1 | Het aantal werkplekken wordt teruggebracht ten behoeve van ontmoetingsmogelijkheden | Inmiddels is in beeld dat met maatregelen het aantal bruikbare werkplekken o.b.v. 1,5 m met ongeveer 10 wordt teruggebracht.  Op basis van de ervaringen wordt beoordeeld of de norm van 50% realistisch is. | C |
| 2 | Voorbereiding inrichting thuiswerkplek   * + Faciliteren?   + Vergoeden? | De thuiswerkplekken zijn ingericht op basis van de tijdelijke thuiswerkregeling. | C |
| 3 | Tijdelijke thuiswerkregeling verlengen tot wanneer? | Moet nog worden omgezet naar een structurele regeling maar op basis van de structurele keuzes. | B |
|  |  |  |  |

*Korte termijn*

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Nr** | **Maatregel** | **Voortgang** | **Prio** |
| 1 | Het werken op kantoor is gereguleerd door middel van aantoonbare nut en noodzaak   * Ondersteuning door software? | De software staat klaar maar is niet gebruikt omdat het devies “blijf thuis” was. Voor de toekomst komt de software wel van pas. | A |
| 2 | Vergoeden thuiswerkplek door middel van een tijdelijke regeling. | Is ingevoerd. | A |
| 3 | Werk- en ontmoetingsruimtes zijn ingericht o.b.v. 1,5 meter. | Is deels ingevoerd voor zover dat kon op basis van bestaande keuzes. De langere termijn keuze wordt bepalend voor een verdere structurele inrichting van de ruimtes. | A |
| 4 | Gebouwen zijn structureel of tijdelijk ingericht om besmettingsmogelijkheden te voorkomen.   * Op basis van ervaringen wordt dit verder verbeterd. | Is deels doorgevoerd. Voor de structurele inrichting moet een langere termijn keuze worden gemaakt. | A |
|  |  |  |  |

1. **ICT**

Onder ICT worden de technologische voorzieningen verstaan die het mogelijk maken om op het werk en of thuis het werk uit te kunnen voeren voor zover het de kantooromgeving betreft.

*Langere termijn*

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Nr** | **Maatregel** | **Voortgang** | **Prio** |
| 1 | Alle medewerkers beschikken over optimale ICT voorzieningen waarbij kantoorwerk en thuiswerk naadloos op elkaar aansluiten.   * Personeel * Inhuur? * Hardware * Software | Het proces om alle medewerkers van een laptop te voorzien met de mogelijkheid deze op het werk aan de beeldschermen te koppelen is in gang gezet. | C |
| 2 | Digitaal samenwerken | De ontwikkelingen m.b.t. het digitaal samenwerken gaan snel (morgen werken we samen met hologrammen). We houden deze ontwikkelingen in de gaten om datgene wat past binnen ons concept van samenwerken te implementeren. | C |
|  |  |  |  |

*Middellange termijn*

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Nr** | **Maatregel** | **Voortgang** | **Prio** |
| 1 | Voorbereiden keuzes langere termijn | Er is inmiddels een keuze gemaakt om hybride te werken en de voorbereidingen daartoe zijn in gang gezet. | B |
| 2 | Gefaseerd invoeren maatregelen langere termijn | Is een doorlopend proces. | C |
|  |  |  |  |

*Korte termijn*

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Nr** | **Maatregel** | **Voortgang** | **Prio** |
| 1 | Inrichting werkplek kantoor volgens corona maatregelen   * Teams * Nog overige software | Teams wordt door de RID voorbereid om er ook binnen de Citrix omgeven mee te kunnen werken. Dat geeft de mogelijkheid om ook bestanden te kunnen delen. | A |
|  |  |  |  |

1. **Mens en medewerker**

Onder dit aandachtgebied vallen alle maatregelen die te maken hebben met de arbeidsvoorwaarden en arbeidsomstandigheden op de werkplek en thuis. Maar ook met cultuur kennis en vaardigheden om op een andere wijze met elkaar samen te werken. Dit alles afgestemd op de manier van werken en de persoon.

*Langere termijn*

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Nr** | **Maatregel** | **Voortgang** | **Prio** |
| 1 | Alle thuiswerkplekken voldoen aan de arbo normen, wet- en regelgeving en zijn door werkgever beoordeeld. | Binnen de tijdelijke thuiswerkregeling is de inrichting van de thuiswerkplek op initiatief van de medewerker gebeurd. Wanneer er een structurele regeling moet komen zal dit onderwerp opnieuw moeten worden bekeken. | C |
| 2 | Arbeidsvoorwaarden zijn passend voor de verschillende groepen medewerkers:   * + Gedeeltelijk thuiswerken   + Op kantoor   + Op de werf   + Mobiliteitspact * Minder reisbewegingen in ruil voor * Meer faciliteiten van werkgever * Openbaar vervoer   + Etc. | De arbeidsvoorwaarden zijn buiten de tijdelijke thuiswerkregeling nog niet aangepast. Binnen de cao onderhandelingen zitten ook onderwerpen mbt thuiswerken. We wachten de resultaten van de cao af en vullen aan daar waar dat wat ons betreft nodig is. | B |
| 3 | De competenties van medewerkers zijn passend voor werken op basis van resultaten:   * Eigenaarschap? * Zelfsturing? | Hier is nog geen actie op ondernomen. Is mede afhankelijk van in welke mate er thuis wordt gewerkt en op welke wijze wij samenwerken gaan organiseren (op kantoor, digitaal of een gezonde combinatie daarvan) | C |
| 4 | Competenties van managers die passend zijn bij het sturen op basis van resultaten:   * Coachen * Leidinggeven | Leidinggevenden hebben diverse workshops gehad ter ondersteuning van resultaatgericht sturen. Daarnaast zijn diverse tips en trucs gepresenteerd. Zie ook organisatorisch. |  |
| 5 | De werkplekken beperken zich niet allen tot het kantoor of thuis, maar ook bij ketenpartners. | Onderzocht gaat worden of medewerker bij ketenpartners kunnen werken en medewerkers van de ketenpartners bij de gemeente. Op deze wijze willen we meer verbinding met onze partners creëren. | C |
| 6 | Toetsing maatregelen | Regelmatig worden onderzoeken georganiseerd welke effect de genomen maatregelen hebben op de medewerker, de productie, de samenwerking etc. |  |
|  |  |  |  |

*Middellange termijn*

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Nr** | **Maatregel** | **Voortgang** | **Prio** |
| 1 | Medewerkers worden voorbereid op het “nieuwe normaal” | Er wordt een campagne ontwikkeld om de “mindset” van medewerkers te beinvloeden van werken op kantoor naar samenwerken op kantoor, naar hybride werken en naar meer digitaal werken. | B |
| 2 | Gefaseerde invoering lange termijn maatregelen | Zie vorige punten | B |
| 3 | Training, Vorming en opleiding   * + Zelfmanagement van medewerkers   + Digitalisering   + Introductie (pre-boarding) | Binnen de 7aaracademie zijn diverse e-learningsmogelijkheden ondergebracht. Op basis van de ontwikkelingen voor de komende jaren wordt de 7aaracademie verder gevuld met relevante opleidingen. | B |
| 4 | Toetsing maatregelen | Regelmatig worden onderzoeken georganiseerd welke effect de genomen maatregelen hebben op de medewerker, de productie, de samenwerking etc. |  |
|  |  |  |  |

*Korte termijn*

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Nr** | **Maatregel** | **Voortgang** | **Prio** |
| 1 | Inrichting thuiswerkplek o.b.v. tijdelijke thuiswerkregeling | Afgerond | A |
| 2 | Arbeidsvoorwaarden vanuit de cao 2021 doorvoeren   * + Thuiswerkvergoeding   + Uitruil W-W verkeer | De cao onderhandelingen lopen nog | B  A |
| 3 | Aandacht voor de (mentale en fysieke) gevolgen van veelvuldig thuiswerken   * + Eenzaamheid     - * Zorg voor communicatie(mogelijkheden)       * Maak groepjes       * Laagdrempelige toegang tot begeleiding (is al ingezet)   + Veel zitten     - Uit onderzoek 20% minder bewegen     - Loop even weg van het bureau om de vaatwasser uit te pakken en voel je niet schuldig   + Balans werk en privé   + Beeldschermwerk (advies is maximaal 4 uur per dag)     - Neem sowieso toe en door beeldbellen nog meer | Afgerond. Medewerkers zijn op diverse momenten en over diverse onderwerpen geïnformeerd.  Het aanbod binnen de 7aaracademie is up to date gebracht. | A |
| 4 | Regels om naar het werk te mogen komen.   * Wanneer wel en niet op het werk * Welke gedragsregels hanteren wij. | Afgerond voor de huidige situatie op basis van mondelingen afspraken. | A |
| 5 | Het werk is zodanig georganiseerd dat het aantal contactmomenten met kans op besmetting minimaal is. | Afgerond. Het grootste deel van de medewerkers die thuis kunnen werken is het afgelopen jaar ook thuis gebleven. | A |
|  |  |  |  |

1. **Organisatorisch**

Dit aandachtgebied is vooral gericht op de aansturing van de organisatie. Op welke wijze kunnen de leidinggevenden in de toekomst sturing geven aan de opgaven van de gemeente.

*Langere termijn*

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Nr** | **Maatregel** | **Voortgang** | **Prio** |
| 1 | Organisatie is ingericht volgens “het nieuwe normaal”.   * Wat is het nieuwe normaal? * Sturen op resultaten? * Nog een vorm van control? * Sturen op vertrouwen? | In de zomer worden de eerste contouren van het nieuwe normaal / het hybride werken gepresenteerd.  In ieder geval worden de onderwerpen werktijden en productie daarin meegenomen. Werktijden om te kunnen blijven samenwerken en om “blurring” te voorkomen. Productie in relatie tot resultaatsturing. | C |
| 2 | 80% van het werk is georganiseerd op basis van ken- en stuurgetallen, waarbinnen medewerker en leidinggevende afspraken maken over resultaten? | Na de zomer wordt gestart met het ontwikkelen van ken- en stuurgetallen op basis van het nieuwe normaal. | C |
| 3 | Toevallige ontmoetingen, “met de benen op tafel”, de “wandelgangen”, etc. verminderen, hoe nu?   * Software die medewerkers random koppelt | Met de inrichting van het kantoor als ontmoetingsplek, het werken bij ketenpartners worden de toevallige ontmoetingen deels georganiseerd. Ervaringen in de komende tijd zullen ons naar nieuwe ideeën moeten leiden. | C |
|  |  |  |  |

*Middellange termijn*

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Nr** | **Maatregel** | **Akkoord** | **Prio** |
| 1 | Instrumenten ontwikkelen gericht op resultaatsturing en of outcome sturing en op team- en of afdelingsniveau | Na de zomer wordt gestart met het ontwikkelen van de manier van resultaatsturing i.r.t. tot ken- en stuurgetallen en op basis van het nieuwe normaal. | B |
| 2 | Ken- en stuurgetallen ontwikkelen | Na de zomer wordt gestart met het ontwikkelen van ken- en stuurgetallen op basis van het nieuwe normaal. | B |
| 3 | Ontwikkelen van (personeels)instrumenten t.b.v. gewijzigde organisatiesturing | Na de zomer wordt gestart met het ontwikkelen van personeelsinstrumenten m.b.t. het hybride werken voor zover er noodzaak en behoefte is aan nieuwe instrumenten. | B |
|  |  |  |  |

*Korte termijn*

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Nr** | **Maatregel** | **Voortgang** | **Prio** |
| 1 | Aandacht voor de output van het individu   * Welke resultaten worden verwacht * Op welke wijze wordt het werk, de werkdag, de werkweek ingericht. * Werkprestatie | Hier is nog geen concrete invulling aan gegeven. | A |
| 2 | Hoe vergaderen we; alleen digitaal of ook fysiek en als het fysiek is waar doen we dat dan? | Is afgerond. In het afgelopen jaar heeft iedereen daar wel een norm voor gevonden. | B |
| 3 | Ontwikkelen van (personeels)instrumenten t.b.v. gewijzigde organisatiesturing | Is nog geen concrete invulling aan gegeven,. Moet nog worden uitgewerkt i.c.m. andere maatregelen. | B |
| 4 | Hoe houden we verbindingen   * Met burgers, bedrijven en instellingen * Met collega’s   + Teamevenementen   + Dagstart * Met ketenpartners | Is nog steeds in ontwikkeling. Maar iedereen heeft over het algemeen door middel van ervaringen zijn weg wel gevonden. | A |
| 5 | Cruciale functies   * Welke functies mogen niet uitvallen | Afgerond. Het MT heeft de cruciale functies in beeld. | A |
|  |  |  |  |

**Werkvorm**

Voor de korte en middellange termijn is vooral gekozen voor praktische oplossingen. Daar waar de oplossingen door zouden kunnen werken naar de langere termijn is even pas op de plaats gehouden.

Voor de langere termijn wordt op d verschillende aandachtgebieden nagedacht over de te maken keuzes en hoe deze passen binnen de visie met betrekking tot hybride werken. Bovendien wordt de uitwerking van de gemaakte keuzes financieel in de jaarschijven opgenomen.

Inmiddels wordt in samenwerking met communicatie een “brede maatschappelijke discussie” opgezet om alle medewerkers te betrekken bij de inrichting van het hybride werken en om medewerkers op het hybride werken voor te bereiden en de “mind set” op hybride werken te beïnvloeden.

**Financieel**

Ten aanzien van de financiële paragraaf wordt zo veel mogelijk gekozen om bestaande budgetten te gebruiken en of de ruimte in de begroting. Die ruimte kan o.a. gezocht worden in de besparingen als gevolg van het meer thuis werken of anders werken.